



جامعة عمار ثليجي _الأغواط_

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم التربية الرياضية والنشاطات البدنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: تربية حركية لدى طفل المراهق

الموسومة بـ:

نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية في بعض مديريات الشباب و الرياضة

(الأغواط - الجلفة - غرداية)

إشراف الدكتور:

- عيسى بعيث

إعداد الطالبين:

- أحمد معلم

- أبوبكر كريبع

السنة الجامعية : 2017/2016

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه نحمده و نشكره على أن أنعم علينا برعايته
لنا على إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى توفيقه لنا طيلة مشوارنا الدراسي.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا الإنجاز سواء من بعيد أو
من قريب كان.

ونخص بالذكر الدكتور "عيسى بغيط" الذي ساعدنا و لم يبخل علينا
بنصائحه و توجيهاته القيمة .

إهداء

اللهم صلى على النبي خاتم الأنبياء والمرسلين "محمد" الصادق الأمين إلى النور
والسراط المستقيم آمين عني هذا إلى من قال فيهما تعالى: "وبالولدين
إحساناً"
إلى الوالدين عزيزين

حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها
و إلى أمي التي ربيتني مسعودة أطال الله عمرها وحفظها الله
إلى والدي العزيز الذي أثار لي درج النجاج
و إلى عائلة الكريمة
إلى الأحباب والأصدقاء

أحمد

إهداء

اللهم صلى على النبي خاتم الأنبياء والمرسلين "محمد" الصادق الأمين إلى النور
والسراط المستقيم آمين عني هذا إلى من قال فيهما تعالى: "وبالولدين
إحساناً"
إلى الوالدين عزيزين

حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها
و إلى أمي التي ربيتني مسعودة أطال الله عمرها وحفظها الله
إلى والدي العزيز الذي أثار لي درج النجاح
و إلى عائلة الكريمة
إلى الأحباب والأصدقاء

أبو بكر

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	التشكرات
	إهداء
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
	الفصل التمهيدي : مدخل للبحث
5	1- الإشكالية
5	2- الفرضيات
6	3- أهداف البحث
7	4- أسباب اختيار الموضوع
7	5- تحديد المفاهيم
10	6- الدراسات السابقة
13	7- المنهج المستخدم
	الباب الأول : الجانب النظري
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
15	تمهيد
16	1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية
16	1-1- نشأة إدارة الموارد
19	1-2- تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	1-2-1 - مفهوم الموارد البشرية

21	1-2-2 - مفهوم إدارة الموارد البشرية
23	1-3-3 - دور وأهداف إدارة الموارد
23	1-3-1 - دور إدارة الموارد البشرية
24	1-3-2 - أهداف إدارة الموارد البشرية
25	1-4-4 سبل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية
26	1-4-1 - الأهداف على مستوى المجتمع
26	1-4-2 الأهداف على مستوى المؤسسة
27	1-4-3 الأهداف على مستوى الموارد البشرية
29	2- وظائف إدارة الموارد البشرية
29	2-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
31	2-2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد
34	3- نظام معلومات الموارد البشرية
34	3-1- تعريف النظام
34	3-2- تعريف نظام المعلومات
35	3-3- أهمية نظام المعلومات في المؤسسة
36	3-4- دور نظم المعلومات في التنظيم
37	4- العوامل المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية
37	4-1- المقدرة على العمل والرغبة فيه
37	4-1-1 المقدرة على العمل
38	4-1-2 الرغبة في العمل
38	4-2- ظروف العمل المادية والاجتماعية
38	4-2-1 ظروف العمل المادية

38	4-2-2 ظروف العمل الاجتماعية
40	4-3-العوامل الداخلية والخارجية المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية
40	4-3-1العوامل الداخلية
40	4-3-2العوامل الخارجية
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
45	1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
45	1-1-تعريف الأفراد
45	1-2-تعريف الأداء
46	1-3-تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
50	2-معايير تقييم الأداء
50	2-1-أنواع معايير تقييم الأداء
52	3-خصائص معايير تقييم الأداء
53	4-المبادئ الأساسية في نظام تقييم الأداء
53	4-1-تصميم النظام
53	4-2-دقة مقاييس النظام
53	4-3-اختيار المقيمين
53	4-4-مراجعة التقييم
54	5-خطوات تقييم الأداء
54	5-1وضع خطوات الأداء
54	5-2-مراجعة التقدم في الأداء
54	5-3-تقييم الأداء

55	4-5-التغذية العكسية
56	5-5-اتخاذ القرارات الإدارية
56	5-6-وضع خطط تطوير الأداء
58	6-مسؤولية تقييم الأداء
62	7-طرق تقييم الأداء
62	7-1-الطرق التقليدية
62	7-1-1طريقة التدرج البياني
63	7-1-2طريقة الترتيب
64	7-1-3طريقة مقارنة أزواج من العاملين
64	7-1-4طريقة التوزيع الإجباري
65	7-1-5طريقة التقييم المقالي
66	7-2-الطرق الحديثة
66	7-2-1طريقة الاختيار الإجباري
67	7-2-2طريقة الأحداث الحرجة
68	7-2-3طريقة قوائم المراجعة
70	7-2-4طريقة الإدارة بالأهداف
74	8المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء
76	9-العصويات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء
76	9-1-المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام
77	9-2-المشاكل التي تتعلق بالمقيم
79	9-3-المشاكل التي تتعلق بإدارة نظام تقييم الأداء
81	10-أدوات معالجة وتحسين الأداء

84	خلاصة
	الفصل الثالث تسيير المارد البشرية في المنشأة الرياضية
86	تمهيد
87	1- مفهوم الإدارة والتسيير الرياضي
88	2- خصائص الإدارة والتسيير الرياضي
88	3- أهمية الإدارة في المؤسسة
89	4- وظائف الإدارة الرياضية
89	4-1- التخطيط الرياضي
94	4-2- التنظيم الرياضي
101	5- أساليب الإدارة الرياضية
101	5-1- الإدارة بالأهداف
103	5-2- الإدارة بالنشاط
103	5-3- الإدارة باللوائح
104	6- إدارة المارد البشرية في المؤسسات الرياضية
106	خلاصة
	الباب الثاني: الجانب التطبيقي
	الفصل الأول: منهجية البحث
108	تمهيد
109	1- منهج الدراسة
111	2- عينة البحث
111	3- ضبط متغيرات البحث
112	4- أدوات ووسائل البحث

115	5-مجالات البحث
116	6-المعالجة الإحصائية
116	7-صعوبات البحث
117	خلاصة
	الفصل الثاني :دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة
119	تمهيد
120	1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب
120	2-التعريف بمديرية الشباب والرياضة
120	3-الإمكانات البشرية لمديرية الشباب والرياضة
121	4-مجال نشاط مديرية الشباب والرياضة
122	5-مهام مديرية الشباب والرياضة
123	6-التمويل
124	7-المساعدات
124	8-البنية الهيكلية لمديرية الشباب والرياضة
125	8-1-المدير
125	8-2-الأمانة العامة
125	8-3-المصالح
132	9-نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المديرية
133	9-1-نموذج نظام تقييم الأداء في مديرية الشباب والرياضة
133	9-2-مسؤولية نظام تقييم الأداء بالمديرية
134	9-3-التغذية العكسية
134	10النادي الرياضي

141	خلاصة
	الفصل الثالث :تحليل ومناقشة النتائج
143	1-عرض وتحليل نتائج الاستبيان
182	2-الاستنتاج العام
186	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم: (01) أهداف إدارة الموارد البشرية	28
02	الشكل رقم: (02) نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	33
03	شكل رقم (03) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	35
04	الشكل: (04) خطوات تقييم الأداء	37
05	الشكل رقم: (05) منحى التوزيع الإجباري للعاملين	63
06	الشكل رقم: (06) صفات الأهداف القابلة للتحقيق	71
07	الشكل رقم: (07) خطوات الإدارة بالأهداف	72
08	الشكل رقم: (08) خطوات تخطيط الموارد البشرية	93
09	الشكل رقم: (09) الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	95
10	الشكل رقم: (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	143
11	الشكل رقم: (11) توزيع أفراد العينة حسب السن	143
12	الشكل رقم: (12) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	144
13	الشكل رقم: (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى	145
14	الشكل رقم: (14) تحديد التحليل الوظيفي لمتطلبات الوظيفة	146
15	الشكل رقم: (15) تحديد التحليل الوظيفي للمعارف والمهارات	147
16	الشكل رقم: (16) وجود التحليل الوظيفي لجميع الوظائف	148
17	الشكل رقم: (17) دور التحليل الوظيفي في تبين الهدف من الوظيفة	149
18	الشكل رقم: (18) دور التحليل الوظيفي في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة	150
19	الشكل رقم: (19) دور التحليل الوظيفي في تحديد مستويات الأداء	151
20	الشكل رقم: (20) دور التحليل الوظيفي في تحديد معايير تقييم الأداء	152

153	الشكل رقم: (21) امكانية وجود أهداف يمكن تقييم الأداء على أساسها	21
154	الشكل رقم: (22) وضوح معايير الأداء المستخدمة في التقييم	22
155	الشكل رقم: (23) امكانية أن تشمل معايير التقييم آل ما يحيط بالوظيفة	23
156	الشكل رقم: (24) مساهمة المعايير في عملية تقييم الأداء بشكل فعال	24
157	الشكل رقم: (25) تركيز معايير التقييم على الأداء الحالي	25
158	الشكل رقم: (26) تعدد معايير تقييم الأداء	26
159	الشكل رقم: (27) تأثر معايير تقييم الأداء بالعوامل الشخصية للمسؤول عن التقييم	27
160	الشكل رقم: (28) أثر وضوح معايير التقييم في تحسين الأداء	28
161	الشكل رقم: (29) إمكانية وجود نموذج خاص بتقييم الأداء	29
162	الشكل رقم: (30) تلاؤم أساليب التقييم مع الأهداف المسطرة	30
163	الشكل رقم: (31) تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج	31
164	الشكل رقم: (32) تقييم الأداء على أساس السلوك في العمل	32
165	الشكل رقم: (33) تقييم الأداء بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة	33
166	الشكل رقم: (34) أثر تدخلات المسؤولين على نتائج التقييم	34
167	الشكل رقم: (35) تحديد مستوى الأداء والسلوك والمهارات على أسس ومعايير موضوعة مسبقا	35
168	الشكل رقم: (36) تقييم الأداء على أساس الأحداث الحرجة	36
169	الشكل رقم: (37) تطوير نظام تقييم الأداء بشكل دوري	37
170	الشكل رقم: (38) استمرارية عملية تقييم الأداء	38
171	الشكل رقم: (39) عدالة وموضوعية المسؤولين عن عملية التقييم	39
172	الشكل رقم: (40) كفاءة الأداء معيار للحصول على الترقية	40

173	الشكل رقم: (41) الحق في الاعتراض عن نتائج تقييم الأداء	41
174	الشكل رقم : (42) جدية النظر للاعتراض	42
175	الشكل رقم : (43) عدالة عملية تقييم الأداء	43
176	الشكل رقم : (44) استراتيجية تطبيق نظام تقييم الأداء	44
177	الشكل رقم : (45) مساهمة عملية تقييم الأداء في تطوير أساليب العمل	45
177	الشكل رقم : (46) مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوين	46
178	الشكل رقم : (47) مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الحوافز والرواتب	47
179	الشكل رقم : (48) مساهمة عملية تقييم الأداء في إدراك الفرد العامل مدى 160 مساهمته في تحقيق أهداف المديرية	48
181	الشكل رقم : (49) مساهمة عملية تقييم الأداء في إكتشاف نقاط القوة والضعف	49

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم : (1) تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	18
02	الجدول رقم : (02) قائمة مراجعة	69
03	الجدول رقم : (03) مقارنة الطرق التقليدية بطريقة الإدارة بالأهداف	74

مقدمة

مقدمة:

إن التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، ساهمت بشكل كبير في التأثير على أوضاع المؤسسات وفكر التسيير الإداري، مما ساهم في انتقال التأثير وامتداده إلى الجانب البشري ليصبح في قمة اهتمامات المؤسسات، إذ أصبحت تبنى على أساسه مختلف البرامج والخطط والاستراتيجيات، فازداد العمل على تأهيل الموارد البشرية وفق منظور يساهم في تسييرها بأفضل الطرق لبلوغ الأهداف المسطرة.

تهدف المؤسسات إلى الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالشكل و المستوى المطلوب، عند قيام الأفراد بتأدية أعمالهم ونشاطاتهم، ولل فرد العامل في المؤسسة دور مهم كونه أحد أهم المتغيرات في تحقيق الكفاءة في الأداء، فتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المرغوب، مرتبط بتحقيقه مستوى الأداء الذي يتناسب وأهداف المؤسسة من خلال أدائه داخلها.

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم، الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، لتحقيق الفاعلية في الأداء لا يتوقف على ما للمؤسسة من إمكانيات وموارد، سواء أكانت مادية، مالية، بشرية ، أو تنظيمية وإنما يتحقق من خلال قدرتها على تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من الموارد البشرية بصفة خاصة.

ومن أجل تحقيق هاته الأهداف، وجب عليها أن توفر نظاما يساهم في وضع السبل اللازمة للتنفيذ وكذا لتقييم أداء الموارد البشرية التي تنفذ، فنظام تقييم أداء الموارد البشرية يعمل على تصحيح مسار التنفيذ و الكشف عن ما يمكن أن يعوق الموارد البشرية إلى الوصول لمستوى الأداء المطلوب، وهذا بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم تحسين الأداء وتطويره على ضوء الأهداف المسطرة و الخطط الموضوعة.

يعتبر نظام تقييم الأداء مقياساً هاماً لأداء الموارد البشرية، وأيضاً لسياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بشكل عام . فهو يهدف إلى تحقيق الاستغلال والاستثمار الأمثل لطاقات وقدرات للموارد البشرية، والعمل على تنميتها وهذا من خلال كشف الفجوة في الأداء، فمن خلال نتائج التقييم المنجز يمكن الحكم على مدى نجاح السياسات المتبعة في تسيير المؤسسة، ومن خلالها أيضاً يمكن تحديد مختلف الاحتياجات المستقبلية من تأهيل و تكوين، وأيضاً يمكن اعتباره أساساً لتحديد الحوافز و المكافآت والترقية في الدرجات و المناصب، كما يساهم في إعطاء معلومات فعالة تساعد في تحديد مدى توائم قدرات الفرد ومنصب عمله الحالي وإمكانات نجاحه في منصب آخر، وهذا كله يساهم في تحسين مستوى أداء الفرد. و كذا تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

ولما لتقييم أداء الموارد البشرية من أهمية، فقد حاول الباحثان من خامل دراسته هاته إبراز كيف يمكن أن يؤثر نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة تنقسم هذه الدراسة من حيث طبيعة الموضوع ومنهجية البحتة، إلى مدخل عام ليحت وجانبين نظري وتطبيقي لمقاربة النظري بالواقع، حيث يحتوي المدخل العام على إشكالية البحت و فرضياته ، وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع.

أما الجانب النظري فقد قام الباحثان بتقسيمه إلى ثلاثة فصول ، حيث خصص الفصل الأول لدراسة تسيير الموارد البشرية، من خلال ذكر التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية ومختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كدورها وأهدافها، ومختلف وظائف تسيير الموارد البشرية مع التطرق لنظام معلومات الموارد البشرية ودوره في التسيير، وكذلك عرض لمختلف العوامل الداخلية والخارجية المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه للحديث عن تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال التعرض لذكر مختلف المفاهيم والمبادئ المتعلقة بتقييم الأداء وكذا المعايير المستخدمة في عملية التقييم، و الخطوات والطرق المعتمدة، إلى جانب ذكر لمجالات استخدام نتائج التقييم

وإبراز المشاكل والصعوبات التي تعيق تقييم الأداء على أكمل وجه، مع ذكر أدوات ووسائل معالجة هاته المشاكل .

أما في الفصل الثالث تطرقنا الى تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وعرضنا فيه مفهومه و خصائصه و كذلك اهميته و وظائفه

أما الجانب التطبيقي فقد ضم ثلاث فصول، بالنسبة للفصل الأول فقد تم تخصيصه لمنهجية البحث المتبعة مع مختلف الإجراءات الميدانية، أما الفصل الثالث فقد ضم عرضا لدراسة حالة بديرية الشباب والرياضة، أما الفصل الثالث فقد شمل عرضا تحليليا لنتائج الاستبيان ومناقشتها ومن تم تقديم الاستنتاجات المتوصل إليها.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي:

مدخل للبحث

1- الإشكالية :

تتبع أهمية تقييم الأداء في المؤسسة من خلال كونها الأساس الذي يتم من خلاله اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل الأفراد ومن ثم المؤسسة ككل. فعملية التقييم تواجه الكثير من العقبات التي قد تحد من فاعليتها، فقد لا يجد المسؤول المكلف بالتقييم الموارد اللازمة لذلك أو عدم توفر الكفاءات الواجب توفرها للقيام بعملية التقييم، بالإضافة إلى احتمال غياب التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح والأقسام التي تعنى بهذه العملية. من هنا تبرز أهمية تقييم الأداء في المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه على أسس وأساليب علمية وموضوعية. على هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يؤدي تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين الأداء في المنشأة الرياضية ؟

تتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يعتبر التحليل الوظيفي وسيلة فعالة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية ؟
- هل تؤثر المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في فعالية نظام التقييم، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء ؟
- هل لطرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الأداء في المؤسسة ؟
- هل يساهم تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التكوينية و توضيح الانحرافات و معالجتها؟

2- الفرضيات:

إن طبيعة موضوعنا الذي نحن بصدد دراسته، تتطلب منا العمل على إيجاد الحلول المناسبة له من خلال فرضية عامة وفرضيات جزئية هي:

2-1- الفرضية العامة :

يساعد نظام تقييم أداء الموارد البشرية القائم على أسس علمية وموضوعية حديثة، في تحسين الأداء وتطوير وتنمية المهارات المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية.
- تؤثر المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في فعالية نظام التقييم وبالتالي فهي تساهم في تحسين الأداء.
- يساعد تقييم الأداء المبني على طرق وأساليب علمية وموضوعية، في تحسين مستوى الأداء ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- يساعد تقييم الأداء في تحديد الانحرافات، ووضع الاحتياجات التكوينية اللازمة ، ويعمل على إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لعلاجها.

3- أهداف البحث:

- يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية المتمثلة في:
- التعرف على واقع عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة.
- التعرف على العلاقة بين عملية تقييم الأداء ومردود الأفراد في المؤسسة.
- التعرف على الطرق والوسائل اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية وتطويره.
- إظهار القيمة الفعلية لعملية تقييم الأداء في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية والوصول بها إلى تحقيق الأداء المطلوب.

- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تعرقل عملية تقييم الأداء.

4- أسباب اختيار الموضوع :

اختيارنا لموضوع تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة كموضوع للدراسة يعود للأسباب

التالية:

-عدم امتلاك معلومات كافية فيما يخص تقييم الأداء ومن ثم جعله موضوعا للبحث من أجل

الحصول على معلومات كافية.

- محاولة وضع مادة علمية تساهم في إضافة مرجع جديد للمكتبات.

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات الواردة في الدراسة :

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات عملية هامة في البحث ، فمن خلالها يتمكن الباحث من فهم الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح وصحيح، وبالتالي تجنب الوقوع في أي لبس أو فهم خاطئ. لذلك فمن المهم تحديد بعض المفاهيم التي تدخل بشكل مباشر في الموضوع و المتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الرياضية.

5-1- تعريف النظم:

تعرف بأنها "مجموعة من العناصر والأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة و في نطاق مكاني وزماني محددين، بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"¹

¹ - سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة ، 2006 . ص 5.

5-2- إدارة الموارد البشرية :

يمكن اعتبار الموارد البشرية كل فرد يعمل لدى المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها ، وتتمثل هذه الموارد في المسؤولين والموظفين والإطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم. أما تسيير هذه الموارد فيعرف على أنه "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"¹.

أي أن التسيير الإداري عبارة عن مجموعة من الأساليب التي يعتمد عليها المسير حتى يتمكن من التخطيط، التنظيم، التنسيق والمراقبة من أجل الاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

5-3- تعريف الإدارة الرياضية :

تعرف بأنها " فن توجيه النشاط الرياضي للحصول على الأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية ، ومن ثم فإن الإدارة الرياضية هي العنصر المحرك لجميع النشاطات الرياضية"².

إن الإدارة الرياضية تعنى بتسخير وظائف الإدارة، من أجل تسيير المؤسسة الرياضية من خلال توفير واستغلال الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في الميدان الرياضي، وكذلك توفير الإمكانات المادية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

5-4- مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

¹ باري كلنسواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2006. ص 12.

² مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، دون طبعة، 2005. ص 43.

أي أنه يشكل السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للعامل معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة صلاحياته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

5-5- إدارة الأداء :

يتضمن هذا المفهوم إسقاط كل من القيادة والتنظيم والتنسيق والتنبؤ والمراقبة على عملية الأداء. فهي تعرف على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة".²

5-6- تقييم الأداء:

يمكن اعتبار تقييم الأداء العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد بالتماشي مع ما هو مطلوب انجازه وما تم انجازه فعلياً؛ من خلال السلوك والأداء وكذا مدى القدرة على تحسين الانجاز وتتميته وتطويره. فتقييم الأداء يساهم في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذا مستوى الانجاز الذي يمكن أن يقدم بهدف معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

يقصد به : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية أو ترقيته لوظيفة أخرى".³

كما يقصد به : " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".¹

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 215.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2003 ص 239 .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، العوامل العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2001، ص 257.

كما يقصد به : " عملية قياس موضوعية لحجك و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً".²

6- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حتى يستطيع أن يقارن بين ما وصل إليه في بحثه و ما وصل إليه من بحث قبله، فالدراسات السابقة تزود الباحث بأفكار ونظريات تفيد في تحديد أبعاد الموضوع المراد البحث فيه.

- الدراسة الأولى: جاءت بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ".

من إعداد الطالب : إلياس سالم، وإشراف الدكتور: صالح صالح، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سبتمبر 2006.

بالنسبة للإشكالية فقد كانت كالتالي : كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟

أما الفرضيات فكانت كالتالي:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

¹ خالد عيد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص199.

² شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار الشروق، عمان، 2005، ص 87.

توصل الباحث بعد الدراسة النظرية وتدعيمها بالدراسة الميدانية، إلى أن هناك ضعفا في سياسة التحفيز في المؤسسة بالنسبة للعمال الذين يحققون أداء مرتفعا، وبالتالي انعدام وجود دافع بذل المزيد من الجهود وهو ما يساهم في انخفاض في مستوى الأداء، وكما بالنسبة للترقية فإنها لا تخضع للطرق والوسائل اللازمة، مما يقلل من مستوى الأداء ومن تحقيق الأهداف المسطرة ومن النتائج التي توصل إليها أيضا أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء، لكنها لا تنتهج السبل والوسائل اللازمة لذلك.

-الدراسة الثانية : جاءت بعنوان " دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية من اعداد الطالب " عمر دمانة " تحت اشراف الدكتور " عبد الناصر بن تومي " مذكرة نيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله الجزائر العاصمة ، 2008/2007

بالنسبة الاشكالية : الى أي مدى يمكن تنظيم ادارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الانساني أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية أما الفرضيات فكانت كالتالي :

- يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم و علاقات الإنسانية و كذا اتخاذ قرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما و تكاملا بين الادارة الموارد البشرية و باقي ادارات المنشأة .

- تساهم متغيرات مسؤولية المخولة للأفراد السلطة الرسمية و أنماط التنظيم مختلفا في التكامل الإيجابي و التوازن بينما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية و ادارة المنشأة عموما .

- كلما كان هناك اهتماما بالعمليات التسييرية متعلقة بادارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه من استراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار و توظيف أو بالعمليات البعدية التي تساعد على

صيانة تلك المواد من تدريب و ترقية و نظم منح الأجور كلما أدى ذلك إلى استقرار البشري من جهة و الإداري من جهة ثانية

من نتائج التي توصل إليها تزداد الحاجة إلى فكرة تنظيم إدارة الموارد البشرية مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية و تعدد النشاطات التي تمارس داخلها حيث نجد أغلب النشاطات البدنية و الرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال و توزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الفريق و الجماعة و يساند في تطوير تلك النشاطات و هذا ما تهدف إليه أساسا عملية التنظيم إدارة الموارد البشرية .

- الدراسة الثالثة: جاءت بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب من إعداد الطالب : عمار بن عيشي، وإشراف الدكتور: عبد الناصر موسى، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سبتمبر 2005/2006.

بالنسبة للإشكالية فقد كانت كالتالي :

- ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ؟

أما الفرضيات فكانت كالتالي:

- يعتبر نظم تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية.
- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية.
- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل.
- تبنى البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء.

من النتائج المتوصل إليها هي أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الأولى مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد وتكون كل شهر، والثانية من أجل تقييم مهارات الأفراد وتعددتها وتكون سنوية، إن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين، والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا لوجود الحاجة إلى التدريب، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية.

7- المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها؛ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح في الجانب النظري بتقديم الإطار الذي يقوم عليه التسيير الحديث في المؤسسات الرياضية، وكذا نظام تقييم أداء الموارد البشرية بمختلف الأساليب و الطرق والوسائل و المعايير اللازمة لذلك. أما في الجانب التطبيقي فهو يسمح بإسقاط الدراسة النظرية على الحالة موضوع الدراسة.

باعتبار الدراسة تهتم بمعرفة نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسبن الأداء في المؤسسات الرياضية، فسيتم وضع استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالموضوع قيد الدراسة؛ من أجل المساعدة في الحصول المعلومات والبيانات المطلوبة.

سيتم توزيع الاستبيان على مستوى مديريات الشباب والرياضة موضوع الدراسة، أما عينة البحث فسيتم اختيارها من الأفراد العاملين بالمؤسسات المذكورة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المختصين من المسؤولين، وهذا من أجل المساهمة أكثر في توفير المعلومات والبيانات التي تساعد في تحقيق أهداف البحث.

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

تعدّ إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقلا عن وظائف الإدارة الأخرى، وهي تختص بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الإدارة ذات أهمية إدارية وموقع متميز في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

ولأن الاهتمام في هذا البحث منصب على العنصر البشري فإنه من الضروري إبراز أهميته في المؤسسة، بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها الإستراتيجية في ذلك. وكذا التعرف على مختلف المتغيرات التي تسمح بتحقيق الأداء والعوامل المؤثرة فيه. ومن ثم وجب علينا إبراز الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكذا تنظيم المؤسسة ونمط تسييرها للوصول إلى العوامل المحددة لكفاءة أداء الأفراد في المؤسسة.

إن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إستراتيجية وإحدى مظاهر فعالية التسيير.

غرضها الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تغيرات جذرية سواء في طبيعة الأدوار التي تقوم بها أو مختلف المسميات التي أطلقت عليها.

1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

1-1- نشأة إدارة الموارد البشرية :

أصبحت إدارة الموارد البشرية تشغل حيزا كبيرا في فكر الإداريين وهو ما ساهم في حدوث تحول كبير في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ أن " فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة التي تولدت عن الثورة الصناعية فقط وإنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل، والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني".¹

وهذا ما يعكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد من ابرز من نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية الإنتاجية، وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة أداء الفرد، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العلمية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم، إذ عمل تايلور على تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى أصحاب مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث عن كيفية زيادة إنتاجية العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين أنفسهم بمصالح العمل، وبذلك دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

اعتبر تايلور أن المهمة الأساسية التي يجب على المدير القيام بها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت".

إذ افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج عن طريق مدخل علمي للإدارة يعمل على توجيه ودعم العاملين بتوفير الحوافز الملائمة، من أجل تشجيعهم على زيادة الإنتاج وكذا تحسين ظروف العمل المادية.

¹حنفي عيد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 17.

كما اهتم بتقسيم العمل والتخصص، فزيادة كفاءة العمل تأتي من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف الفردية، على أن يتخصص كل فرد في أداء إحدى تلك الوظائف. واهتم أيضا بدراسة الحركة والزمن وذلك بالقيام بتحليل الوظيفة من خلال مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد أثناء القيام بأداء وظيفته ومن ثم تقسيم هاته الحركات إلى ضرورية وغير ضرورية.

- اعتمد تايلور على تطبيق مبادئ أساسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات:¹

- دراسة الحركة والزمن بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة
- اختيار العاملين بشكل علمي يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجهم.
- تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.
- زاد اهتمام الباحثين بالعنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المؤسسة، فمدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الإنسان كائنا اجتماعيا يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.

بدأت الدراسات في أحد المصانع الأمريكية، إذ اهتم الباحثون بتحسين ظروف العمل المادية من أجل رفع الكفاءة وبعد عدة تجارب توصل الباحثون إلى حقيقة إدارية مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجهم.

كما تكون فريق بحث آخر بقيادة "إلتون مايو" لإجراء بحوث إضافية على أثر الإجهاد على

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 20.

أداء العاملين، والتي من خلالها توصل إلى أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم، ومن ثم توصل إلى أن للعلاقات الإنسانية أثر في

إنتاجية العاملين. باعتبار أن الإنسان عبارة عن آلة اقتصادية ومن ثم اختلفت النظرة إليه وتم اعتباره كائنًا اجتماعيًا، فإن التحول والتطور الحقيقي في النظرة للإنسان حدث خلال النصف الأخير من القرن العشرين باعتبار الإنسان رأس مال فكري.

وباختلاف النظرة للموارد البشرية فإن تغيرات كثيرة حدثت في وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل تلبية متطلبات المؤسسات الحديثة.

من خلال الجدول التالي يمكن إبراز مختلف التغيرات التي طرأت على النظرة لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (1) تطور ادارة وظائف الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	ع. الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد و نوع العمالة	تقدير عدد و نوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة الجماعة	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية و معنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	التخصص

المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 37

إن الاهتمام في الوقت الحاضر يبنى على أساس التكامل بين مختلف خطط المؤسسة وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية. فتسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة ، فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة".¹

ولتحقيق المؤسسة لأهدافها وجب أن يتوفر العنصر البشري القادر والمؤهل لذلك إن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال مجالات ثلاث:

- جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتتميتها بما يحقق الأهداف المسطرة. إذ تتم عملية جذب الموارد البشرية من خلال كل الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من تخطيط للقوى البشرية، وتحليل وتصميم للوظائف، واختبار وتعيين. وهذا من أجل حصول المؤسسة على اليد العاملة المناسبة والمؤهلة وبالتالي تكون مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة بالشكل المرغوب.

- أما المجال الثاني فهو الحفاظ على الموارد البشرية، أي أن هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق القدر الأكبر من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، ومن ثم يمكن ضمان بقائهم واستمرارهم في المؤسسة. إذ يتم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال أنشطة عدة منها الأجور، والحوافز ومختلف المزايا وتوفير الأمن الوظيفي.

- أما المجال الثالث فهو تنمية العاملين، والهدف الرئيسي من خلاله هو زيادة الكفاءة في تأدية الوظيفة، ويتم ذلك من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء.

1-2- تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل:

- التطور التكنولوجي الذي نتج عنه كبر حجم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة.

¹ Bernard Martory et Daniel Grazet Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance, Dunod, Paris. 2001, P238 .

- زيادة الوعي الثقافي.

- تحسن ظروف العمل.

- تزايد حجم المؤسسات.

- تطور الإنسان عبر العصور.

إن اجتماع هذه العوامل بعضها ببعض جعل إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي شملها التغيير، و أعطاهها ديناميكية تتلاءم وهذه التطورات، فلقد تغير مفهومها من تسيير موارد إلى تسيير كفاءات إنسانية ذات حاجات وتطلعات.

1-2-1- مفهوم الموارد البشرية:

تعرف على أنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنح التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".¹

أي أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة، من تخطيط وتوظيف واختيار وتعيين وتدريب، وتحديد كل من الكمية والنوعية اللازمة من العاملين والبحث عن الأيدي العاملة المؤهلة، بما يحقق الاستعمال الأمثل والفعال لهاته الموارد البشرية. إذ أن سلوكيات الأفراد تختلف باختلافهم وباختلاف الوظائف التي يشغلونها:

- الأفراد مختلفون:

هناك اختلاف بين الأفراد في العمل سواء كان هذا الاختلاف في الظاهر أو الباطن ، الظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا وأعمالنا وخبرتنا وتعليمنا وجنسنا، والباطن يشير إلى أننا

¹ المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ط 1، المنصورة،

مختلفون في قدراتنا العقلية وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات والمهارات، وفي مشاعرنا وحتى في اتجاهاتنا النفسية وتفضيل الأشياء ، فهذه الاختلافات كلها توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض.

ويختلف الأفراد أيضا في صفاتهم وتكويناتهم الشخصية ومزاجهم، حتى في الاهتمامات والميول المهنية نلمس فروقات كذلك، وفي تفضيلهم للعمل، كما نجد أيضا اختلافا في الدوافع فالبعض مدفوع ماليا والبعض الآخر اجتماعيا، وآخر نحو الشعور بالتقدير وتحقيق الذات، وكذلك يمكن القول أن مهارات الاتصال الحديث، المناقشة، التفاوض ، الاقتناع والابتكار والتأثير في الآخرين تختلف جميعها من شخص لآخر.

- **الوظائف مختلفة :** تختلف الوظائف من حيث طبيعة النشاط (إدارية، مالية، تسويقية...)

وتختلف أيضا من حيث النوعية، الحجم، وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها. وكذلك من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها: التعليم، الخبرة، المهارات، التدريب... الخ ، وتختلف أيضا في ظروف أدائها وذلك من حيث ظروف العمل المادية المتوفرة من أجل القيام بها.

فمنها من يناسب أفرادا معينين دون آخرين، وبالتالي يتطلب الأمر تحليل الوظائف قبل شغلها بالأفراد.

1-2-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لا يمكن أن تسير أي مؤسسة بدون أفراد، فباعتبار وجود عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة أو آلات فإن الناس هم الذين يشغلونها، ويُطلق على الناس الذين يعملون في المؤسسة بالموارد البشرية. تعتبر الموارد البشرية كل فرد يعمل لدى المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الموارد في المسؤولين والموظفين والإطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم. أما تسيير هذه الموارد فيعرف بحساب "باري كشواي" على أنه "مجموعة مسن الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها

لدمع الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".¹

كما تعرف بأنها "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية كما ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين".²

وتعرف أيضاً بأنها " تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".³

وتعرف أيضاً بأنها " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتقسيم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد".⁴

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة التالية، 2006. ص 12.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى نظمي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 ص 20.

³ عقيلي عمر وصقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن وط 2005.1 ص 14.

⁴ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عملي، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2005 ص 17.

1-3- دور وأهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر جهازا مساعدا لباقي أجهزة المؤسسة الأخرى، فهي إذن لا تمثل هدفا في حد ذاتها، وإنما هي أداة تساعد باقي الأجزاء في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم تدبير شؤون العمال بطريقة تسمح لها، أي لإدارة المؤسسة بأن تتفرع لأنشطتها المختلفة.

1-3-1- دور إدارة الموارد البشرية :

تعتبر معرفة أدوار الإدارة خير مسلك لمعرفة أهداف إدارة الموارد البشرية، والتي بواسطتها يمكن حصر الأهداف المسطرة وتحقيقها. فوظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة من أجل التوفيق بين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات كثيرة وخصائص الأفراد العاملين. و لكي تتم إدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب يجب أن يكون هناك علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين. وأيضا على صفات و خصائص الوظائف المتاحة. أي انه يمكن أن يتجه الفرد والوظيفة إلى بعضهما البعض أو أن يكون هناك الفرد مناسبا بشكل جزئي للوظيفة، أو أن يكون الفرد مناسبا للوظيفة تماما كما يمكن أن لا يتناسب الفرد مع الوظيفة نهائيا.

إن أهم ما يحتاجه مدير الموارد البشرية هو معلومات كاملة عن كل من الأفراد والوظائف لكي يتسنى له التوفيق بينهما.

- معلومات كاملة عن الأفراد:

- المعارف ، التعليم ، القدرات.

- الخبرات السابقة والمهارات المختلفة.

-الدوافع ، الميول والاهتمامات.

- الصفات الشخصية.

- معلومات شخصية كالسن والجنس.

- معلومات كاملة عن الوظائف:

يتم الوصول إلى تحديد المعلومات الكاملة عن الوظائف من خلال تحليل العمل وهذه العملية الغرض منها تحديد مهام وأعباء و مسؤوليات الوظيفة في شكل كامل، معنى ذلك تحديد أدوار هذه الوظيفة ومستوياتها الوظيفية ونطاقها الإشرافي. ومن أهم أجزاء هذه العملية هو تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات ومهارات وميول وصفات شخصية مختلفة.

1-3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة أهداف رئيسية لإدارة الموارد البشرية ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين في عملهم من أجل كسب رضاهم عن هذا العمل، فالأفراد السعداء في أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً وإنتاجاً وتجاوباً مع رؤسائهم و أقربهم فهما لقراراتهم المتخذة. وتتجلى مسؤولية الإدارة في سبيل تحقيق ذلك في عدة أمور أهمها :

- معاملة الأفراد العاملين معاملة حسنة متزنة.

- عدم اللجوء إلى الشدة دائماً، إذ يجب الاستعانة باللين أحياناً، وهذا من أجل استمرار النظام في العمل.

- أخذ العامل الإنساني بعين الاعتبار عند وضع الخطط قبل إدخال التغييرات عليها.

- اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق رضا العاملين.

كل هذا يساعد على رفع معنويات الأفراد العاملين، وبالتالي تنمية مشاعرهم الخاصة

وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.

- تحقيق الكفاية في الأداء بمعنى زيادته وتنميته ورفع مستوى نوعيته، على أن لا يكون

ذلك على حساب العاملين، بمعنى أنه يجب ألا يعتبر هؤلاء العاملون في نظر الإدارة مجرد وسائل للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأن هذه الأهداف يجب أن تأتي وتتحقق قبل أهدافهم .

- اتباع الأسلوب المتزن بين الهدفين السابقين، بمعنى تحقيق سعادة العاملين والكفاءة في الأداء المطلوب.

إذ تقع مسؤولية الإدارة على الموازنة بينهما، وتتلخص هذه المسؤولية في:

- تحقيق التعاون بين كافة المستويات العاملة بالمؤسسة، فالتعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقة وتحقيق الأهداف.

- العمل على تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية، هذه العلاقة ضرورية لتقدم التعاون في المؤسسة.

- العناية بشؤون التخطيط البشري، وما يتطلب ذلك من إحساس بالتنبؤ بحقيقة الحاجات والمشكلات البشرية والفنية، مع العمل على دراستها وتحليلها تمهيدا للوصول إلى الحلول السليمة.

- تنمية روح العمل الايجابي، وهذا حتى يتسنى توليد نوع من الحماسة والتحفيز وخلق روح الانتماء والجماعة بين العاملين.

1-4- سبل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي العمل على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية الكفأة، من أجل أداء المهام المنوطة على الوجه المرغوب ولا يتم ذلك إلا إذا عملت المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها مرتبط بالمجتمع ويرتبط البعض الآخر بالمؤسسة، أما الجزء الثالث فهو يخص الأفراد العاملين في حد ذاتهم.

1-4-1- الأهداف على مستوى المجتمع: يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. أي استخدام الموارد البشرية في الأعمال المختلفة وفقا للكفاءة
- مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم و بالشكل الذي يجعلهم متحمسين للعمل.
- تمكين الأفراد من استثمار طاقاتهم بالشكل المناسب والحصول على المقابل العادل لهذا الاستثمار. وهذا لن يتم إلا بتوفير ظروف العمل الجيدة التي تمكن من القيام بالأعمال بالكفاءة المرجوة ومن ثم الحصول على المقابل المادي.
- تحسين نوعية حياة الموارد البشرية مما ينعكس على حياتهم الاجتماعية.
- توفير مناخ تنظيمي يضمن للفرد التعبير بحرية عن أفكاره بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

1-4-2- الأهداف على مستوى المؤسسة:

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة، ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها يجب ان تعمل على :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف. مما يساهم في خلق تكامل بين الموارد البشرية والخطط الموضوعة.
- الاستفادة القصوى من جهود الأفراد العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل داخل المؤسسة. و بالتالي ولاء العاملين لأهداف المؤسسة والإخلاص لها.

فالمؤسسة " يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة و الكفاءات المطلوبة والمستوى الجيد للتحفيز، لكن ما هو جيد ومناسب ومطلوب يتوقف على الاحتياجات والأهداف الرئيسية للمنظمة".¹

3-4-1- الأهداف على مستوى الموارد البشرية:

- يتوقع الأفراد العاملون أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- وجود سياسات موضوعية وظروف عمل تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرض الأفراد الأخطار كان من الممكن تجنب حدوثها.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من مستوى أدائهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- تكيف إدماج العاملين في أهداف وسياسة المؤسسة ككل وبالتالي تقليل الفجوة بينهم وبين المؤسسة والمجتمع
- العدالة في معاملة الأفراد داخل المؤسسة في المكافآت وحتى العقوبات الخاصة بهم وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- رفع كفاءة الأفراد العاملين عن طريق التكوين المبني على أسس علمية.

ولتحقيق ذلك لا بدّ من وجود وظائف وخطط وبرامج متكاملة مع بعضها بشأن تهيئة

واختيار الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، والاستفادة القصوى من إمكانياتها وإبداعاتها

¹ زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2002 ص97.

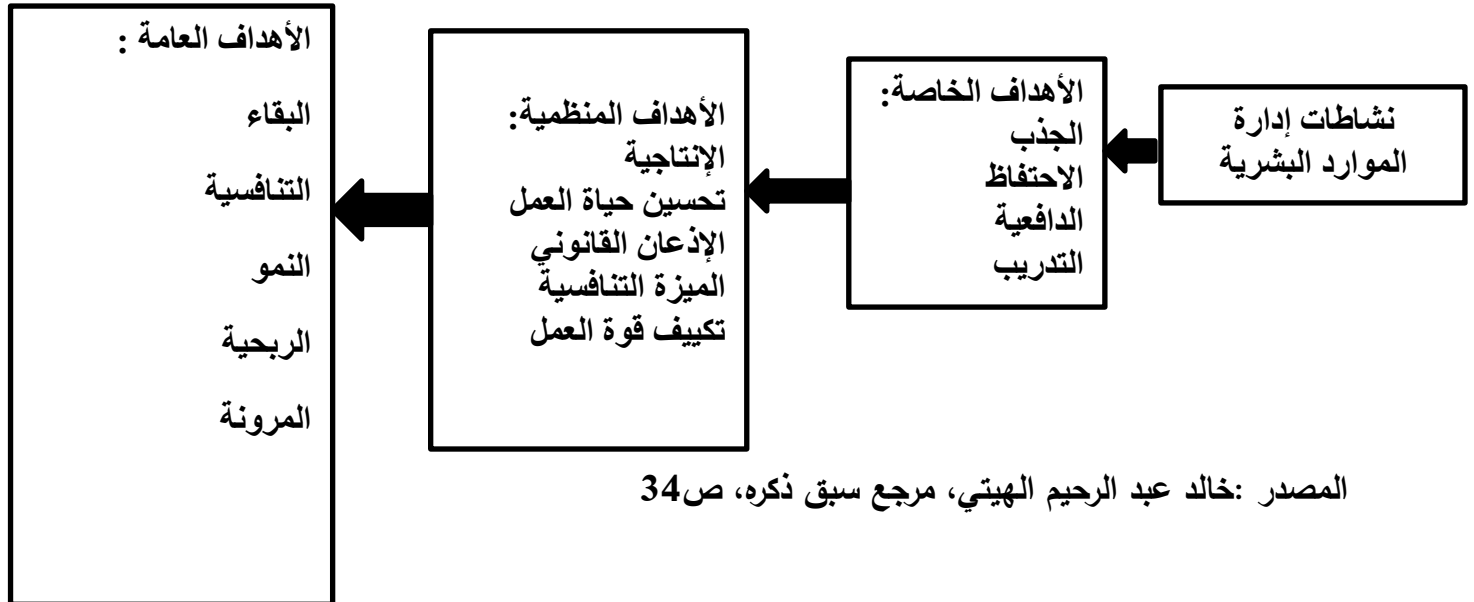
بالشكل الذي يحقق تكاملاً موضوعياً بين أهداف الموارد البشرية والمؤسسة.

كما ولا بدّ أن يكون هناك خطط بشأن تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتوصيفها

وأن يكون هناك اختيار سليم للموارد البشرية، وتطويرها وتقييم أدائها والوقوف على دوافع

العاملين ومختلف أساليب تحفيزهم، ومن ثم العمل على معالجة أوضاعهم ومشاكلهم.

الشكل رقم (1) : أهداف إدارة الموارد البشرية



- التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.

فالأفراد في ظل مفهوم تسيير الأفراد شيء تابع للمؤسسة، حتى لو تم الاهتمام بهم ، فهم من وجهة نظر المؤسسة فقط، أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيانا تابعا فإن النظرة إلى الموارد البشرية اختلفت ، وكان لذلك اثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية وظيفتين: الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة و قبل شرح أهم الوظائف التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها، والمتمثلة في التسيير الحسن لمواردها البشرية. "إن الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، تعتبر ذات أهمية بالغة كوسيلة لا غنى عنها لتحقيق الغايات الإنسانية.¹

2-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- تحليل الوظائف :

يتم من خلال جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها وخصائصها وطبيعتها. أي أن عملية تحليل الوظائف تساعد في تزويد المؤسسة بالمعلومات عن الوظائف، من أجل تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات اللازمة للقيام بأداء الوظيفة. وكذا تحديد المعارف والقدرات و المهارات. أي أن عملية تحليل الوظائف تختص بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة.

وهذا لن يتم إلا من خلال العمل على " حصر الوظائف في المنظمة وتحليلها بالاستناد إلى عوامل التحليل المختلفة كواجبات ومسؤوليات الوظيفة، الإشراف الذي تمارسه، ظروف ومكان العمل، ثم توصيف الوظائف التي تم حصرها من خلال إعداد بيان مكتوب يبين واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وأهدافها وظروف أدائها".²

¹ محمود احمد الخطيب إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2001، ص 25

² ستان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان مط 1، 2006 ، ص

- تخطيط القوى العاملة:

يقصد بها توفير الموارد البشرية اللازمة حسب الكفاءات والتخصصات المرغوبة، من خلال النوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية تساهم في خلق بيئة مناسبة تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين ما هو مطلوب من اليد العاملة وما هو معروض.

- الاختيار والتعيين :

"إن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع خططها وأهدافها واستراتيجياتها موضع التنفيذ".¹

أي أنه يتم من خلال هذه الوظيفة اختيار وانتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات و الكفاءات الضرورية واللائمة والمناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة.

-- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، إذ يجب إعطاء الموظف الأجر العادل الذي يتناسب وأهمية العمل الذي يقوم به.

إذ يعتبر نظام الأجور أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهدافها. إذ يعتبر نظاما أساسيا له دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف وبالتالي الوصول للرضا عن المهام التي يجب أن تنجز.

التدريب :

عملية يتم من خلالها تعليم الأفراد المهارات وإعطائهم المعرفة والسلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم حسب ما هو مرغوب، ومن ثم تطوير قدرات الفرد وبالتالي تعزيز كفاءته في القيام بالعمل المنوط به.

¹ عادل محمد زايدة مرجع سابق ذكر هم ص 240.

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتحسينها وتوجيهها بشكل بناء، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج الأفراد العاملين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

- **تقييم الأداء:** يعرف على أنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".¹

أي انه يتم من خلال هذه العملية تحديد المستوى المطلوب بناء على الوصف والمواصفات الوظيفية، ومن ثم يمكن تقييم أداء الموارد البشرية من خلال الوقوف على أسباب وضع الأداء الحالي ومن ثم معالجة النقص أو الضعف فيه وتحسينه مستقبلا.

وسنتطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية بالتفصيل من خلال فصل كامل.

- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر البرامج التي تساهم في إتاحة الفرص للعامل من أجل الحصول على التدريب والترقية بما يتناسب مع المهارات والقدرات. يتم من خلال تخطيط المسار المهني توضيح مستقبل العمل في المؤسسة لكل من يعمل بها، ومن ثم يمكن للفرد العامل أن يحدد طموحه الوظيفي المستقبلي وهذا من خلال ما تضعه إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية متعددة ومتنوعة.

2-2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

- **العلاقة مع النقابات :** تتأثر عملية تسيير الموارد البشرية بالاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة مع النقابات تعزيزا للعلاقة بينها وبين النقابة. تمارس النقابات ضغوطا على المؤسسات نظرا لما

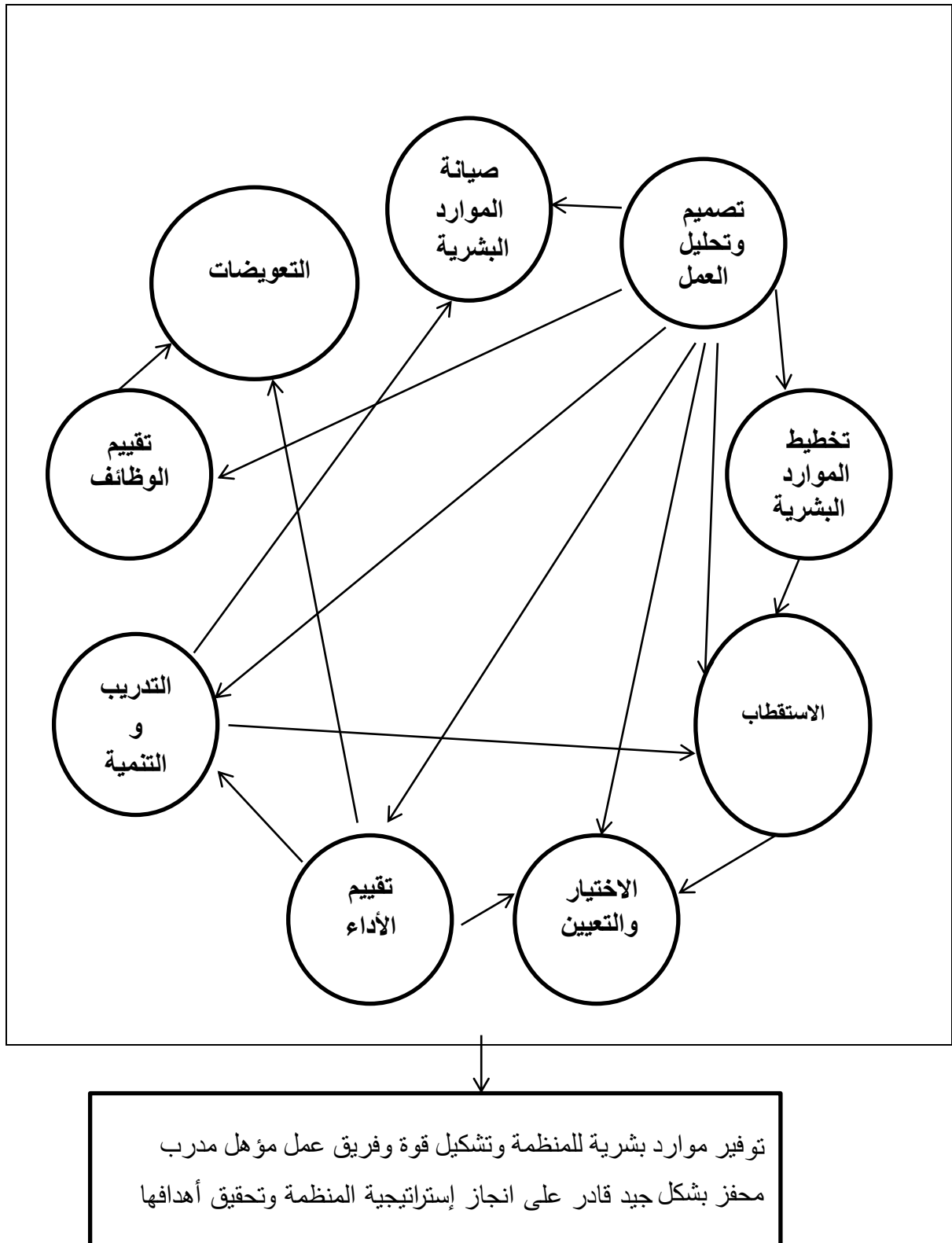
¹ عقيلي عمر وصفي مرجع سبق ذكره، ص 363.

تمتلكه من قوة مستمدة من اليد العاملة المنتسبة إليها وهي التي تجعلها في موقف قوي مع المؤسسة في حالة التفاوض حول الرواتب والأجور وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل.

- **أمن وسلامة العاملين:** تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، وهذا بتوفير بيئة ملائمة وأمنة وصحية بتصميم برامج تساعد على توعية صحية خاصة ببيئة العمل.

- **ساعات وجداول العمل:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، الراحة، والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة.

الشكل رقم (02) : نظام ادارة الموارد البشرية المتكامل



المصدر :عقيلي عمر وصفي،مرجع سبق ذكره ، ص 23

3- نظام معلومات الموارد البشرية:

إن نظام المعلومات يعتبر وسيلة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات فمهمته تتمثل في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسة في الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

3-1- تعريف النظام : يمكن تعريف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة و غير مستقلة لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف محددة " ¹.

كما يمكن تعريفه على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم." ²

اي انه هناك شروط عدة توفرها في النظام هي :

- مجموعة من الأجزاء والعناصر التي من الممكن أن تكون مادية أو بشرية أو كليهما.
- الترابط والتناسق بين هاته الأجزاء بصورة متبادلة بحيث تخدم بعضها البعض.

* السعي لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة ومعلومة

3-2- تعريف نظام المعلومات :

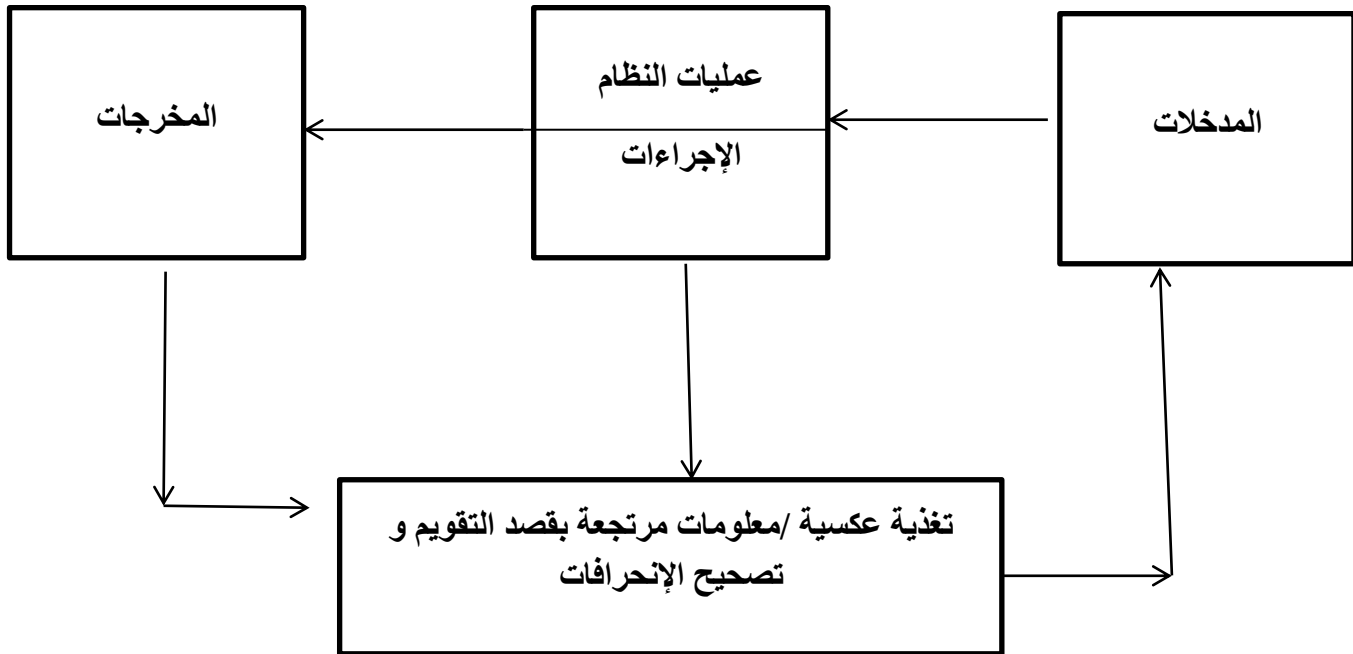
يمكن تعريفه على أنه "مصطلح يشير إلى كافة الأساليب البشرية والمادية التي يمكن أن تستخدم في معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات من قبل متخذيها أي أن نظام المعلومات يتكون من :

¹ يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 542.

² عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1، 2000، ص 13

- **المدخلات :** كل ما يرد إلى النظام من البيئة المحيطة به التي يعيش فيها. وفي نظام معلومات الموارد البشرية تمثل المدخلات في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها من الأفراد العاملين في المؤسسة مثل التأهيل العلمي أو مختلف الخبرات، مواصفات الوظيفة.....الخ.

شكل رقم (03): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد المحسن الفض هامشي فوزي عبادي ، مرجع سابق ذكره ، ص 544.

3-3- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة:

يشكل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا ضمن نظم فرعية أخرى في المؤسسة كالنظام المالي، النظام التسويقي... ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنظم المعلومات الأخرى في المؤسسة على اعتبار أنه:

- يمكن الإدارة ومختلف الأقسام من الحصول على معلومات متكاملة ودقيقة وصحيحة عن الأفراد العاملين.

- يتصل بغيره من النظم عن طريق مجموعة من القنوات تعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات و مستخدميها - يساعد على معرفة مختلف حاجات ورغبات الأفراد العاملين.

- من خلاله يمكن توجيه الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- يوفر المعايير التي يتم من خلالها تنمية وتطوير أساليب الرقابة على الموارد البشرية وتحديد الأجور المناسبة وفقا للاداء المقدم. وبالتالي المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهو ما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء نتيجة الرضا السائد داخل المؤسسة . أي أن الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي " تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة".¹

لذلك فإنه من أجل تصميم واستخدام نظم المعلومات بكفاءة فلا بد من فهم البيئة، الهيكل التنظيمي والوظائف بالإضافة إلى دور الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية، ثم يتم فحص ودراسة الإمكانيات والقدرات والفرص المقدمة من تكنولوجيا المعلومات لتقديم الحلول المناسبة.

3-4- دور نظم المعلومات في التنظيم :

لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا نظم المعلومات نظرا لدورها الحيوي في المنظمات المعاصرة، فقد كانت أولى نظم المعلومات نظما تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلا هذا النوع نظم المعلومات للمستوى الإداري، ثم قدمت نظم معلومات المستوى الإستراتيجي، ونظرا لأن نظم المعلومات الأولية اهتمت بالمواضيع ذات الطبيعة الفنية والتشغيلية

¹ سعد غالب ياسين تحليل وتصميم نظم المعلومات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2000، ص:88.

فقد فوض المديرون السلطة إلى العاملين في المستوى الفني للتصدي لها، لكن نظرا لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن تخطط وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها وكيفية الإنتاج، فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمُتخذي القرارات.

توجد علاقة بين استراتيجية المؤسسة والقواعد والإجراءات من ناحية، ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية أخرى، وأي تغيير في أي من هذه المكونات يؤثر ويغير في باقي المكونات.

4- العوامل المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية:

من المهم ذكر مختلف العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الأفراد داخل المؤسسة، والتي يمكن حصره في نقاط ثلاثة تعتبر الأكثر ارتباطا بتحقيق الأداء:

- المقدرة على العمل.

- الرغبة في العمل.

- العوامل الخارجية والداخلية المحددة لكفاءة الأفراد.

4-1- المقدرة على العمل و الرغبة فيه:

4-1-1- المقدرة على العمل:

إن للعوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة، ومهما كانت درجة دقة النواحي إلا أن الكفاءة في الأداء تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.

فالعامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله لا يمكن أن نتوقع منه مستوى عال من الكفاءة، لهذا فمن الضروري توفر عنصر المقدرة على العمل لدى الفرد. وهذا الأخير أي عنصر المقدرة على العمل يكتسب من مصادر مختلفة مثل: التعليم، التدريب والخبرة.

كذلك فإن القدرة على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها، أي أن المقدرة على أداء عمل ما تتكون من جزئين أساسيين:

- جزء مكتسب (التعليم والتدريب) وجزء موروث (نابع من الشخص ذاته).

على هذا الأساس، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل (أي على فرص توفر الرغبة) إما عن طريق توفير المزيد من المعرفة، العلم، الخبرة، التدريب، أو عن طريق رسم سياسات وأساليب الاختيار السليمة والعلمية، أي أنه على المؤسسة أثناء القيام بعملية الاختيار أن تضع معايير تتسجم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بحيث سيتم انتقاء أفراد تتوفر فيهم أو يحملون معهم أخلاقيات و قيم تتسجم مع ثقافة المؤسسة.

4-1-2- الرغبة في العمل :

تتأثر الرغبة في العمل بالظروف المادية و الاجتماعية المحيطة به، وكذا احتياجات الرغبة والمقدرة على العمل:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل

أي أن كل واحد منهما يتفاعل مع الآخر من أجل تحديد مستوى الأداء، وتأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل أو العكس، كما أن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الفرد على القيام بالعمل.

4-2 ظروف العمل المادية والاجتماعية :

4-2-1- ظروف العمل المادية:

إن للظروف المادية تأثير على راحة الأفراد ومعنوياتهم ومن ثم أدائهم، غير أن هذه العلاقة ليست ثابتة في كل الحالات، فقد يعمل الفرد في ظروف قاسية وبالرغم من ذلك يكون في حالة معنوية مرتفعة، وعلى العكس من ذلك فقد يعمل في ظروف مادية مريحة جدا إلا أنه يكون في

حال معنوية منخفضة. إذ أن الأمر يتوقف على مدى ملائمة الظروف المادية لهم كما يتوقف أيضا على شعورهم بمدى المجهود المبذول من طرف الإدارة لتحسين هذه الظروف، فإذا تبين للأفراد أن الظروف سيئة ولكنهم يشعرون بأن الإدارة بذلت ولا تزال تبذل قصارى جهدها نحو تحسينها، فإن قسوة هذه الظروف المادية لن تسبب في كل الحالات انخفاضا لمعنوياتهم.

4-2-2- ظروف العمل الاجتماعية:

يمكن اعتبار المؤسسة خلية اجتماعية يعمل فيها بشر مختلفون في طباعهم و خصائصهم، فكلما كان المجتمع متحضرا تسوده قيم حضارية اجتماعية متطورة انعكس ذلك بالإيجاب على مناخ العمل الاجتماعي داخل المؤسسة وبالتالي سهل على إدارة الموارد البشرية تسيير العنصر البشري في العمل.

تساعد تشكيلات العمال وتجمعاتهم الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، خاصة الاجتماعية منها: كالانتماء إلى الجماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتتعدد الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤديه أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم، وهكذا تتبع أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية لأن لكل منها تقاليد وعرف يلتزم به الأفراد ويتمسكون به، وللجماعة القدرة لأعضائها على الالتزام بتلك التقاليد.

إن جماعة العمل غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة وتحكم على كفاءة أداء الأفراد وتحدده عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، إذ أن الجماعة تستمد سلطتها أساسا من رغبة الأفراد في الانتماء إليها حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع حاجاته الأساسية : الحاجة إلى المشاركة والشعور بالترابط والانتماء في جماعة الأصدقاء ويتوقف تأثير الجماعة على كفاءة الأداء بثلاثة أمور:

- حجم الجماعة.

- درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها.

- أهداف الجماعة.

كذلك للقيادة أثرها الواضح في توجيه العاملين نحو سبل الأداء الأحسن ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

4-3- العوامل الداخلية والخارجية المحددة لكفاءة الموارد البشرية:

هناك عوامل عدة تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية أو غيرها من العوامل.

4-3-1- العامل الداخلي:

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء وظيفتها وبالتالي تحقيق هدف رفع الكفاءة يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة الأفراد، فتخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من الوظائف لإدارة الموارد البشرية يتطلب توفر أنواع من الخبرة كالترتيب النظري الكافي، دراسة جامعية متخصصة بالإضافة إلى الخبرة العملية في ميدان التخصص.

من جهة أخرى، فإن كثيرا من نواحي العمل في مجال الموارد البشرية يصطدم بتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية موروثة، الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن. فهذا النشاط يمس كل نواحي العمل في المؤسسة وبالتالي فإن نجاح الأفراد في أداء واجباتهم يتوقف إلى حد كبير على مدى التعاون الذي يحصل وتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات، وكذا وضع البرامج والخطط موضع التنفيذ الفعال.

4-3-2- العامل الخارجي:

إن التطور الذي تعرفه الوظيفة الاجتماعية يرجع أساسا إلى الضغوط التي يفرضها المحيط على المؤسسة، ومن ثم أصبح من الضروري معرفة أثر البيئة في المؤسسة.

- **المحيط الاقتصادي والتكنولوجي:** إن النمو الاقتصادي يؤثر على المؤسسات ككل وعلى إدارة الموارد البشرية. إذ أنه يجب على المؤسسة تكييف استراتيجية الموارد البشرية تبعاً لاستراتيجيتها الشاملة، وهذا من أجل أن تلعب الدور الأساسي في إعداد ووضع الإستراتيجية النهائية للمؤسسة. كما أن للمحيط التكنولوجي ارتباط بمصير المؤسسة والقرارات الاستراتيجية وعادة ما يؤثر على تنظيم العمل للتطور التكنولوجي دور في ظهور نتائج ملموسة تتعلق مباشرة بتسيير الموارد البشرية نذكر منها:

- زوال المهن القديمة أو التقليدية وظهور أخرى حديثة.

- بروز مؤهلات جديدة تستوجب أنواع جديدة من التدريب قبل وأثناء الحياة العملية.

- مواصلة المجهود في ميدان إعادة تأهيل الموارد البشرية من أجل مسايرة التطور في مجال العمل.

- **المحيط الاجتماعي:** يساهم المجتمع وما يحتوي من قيم وعادات وتقاليده تأثيراً بالغاً في نشاط وعمل المؤسسات، ومن ثم في نوعية الموارد البشرية المتوفرة والمتاحة. فأهداف المؤسسة مرتبطة بمدى قبول أو رفض المجتمع لها إذ يجب أن تتسجم عاداته وقيمه السائدة. مع مراعاة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعيش فيه. أي أن تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن لا يكون على حساب المجتمع. وباعتبار هاته الموارد البشرية جزء من المجتمع فعلى المؤسسة أن تلبي حاجاتها ورغباتها وبالتالي العمل على تأهيلها وتنميتها وكذا توفير فرص الترقية الوظيفية لها.

- **المحيط السياسي والقانوني:** هناك مجموعة من القوانين التي عرفها محيط المؤسسة نجد منها مثلاً: قانون العطل مدفوعة الأجر، قانون الضمان الاجتماعي... الخ، وغيرها من القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة والتي تحيط بالمؤسسة وهي مجبرة على تطبيقها بالشكل الصحيح.

على المؤسسات أن تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية لديها من خلال العمل على تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:¹

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.
- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التجهيز...) وتدعيم بعضها.

¹ عيد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وقرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية المورد الأساسي في المؤسسة الذي لديه القدرة على التفكير والإبداع والتجديد والتطوير، وبالتالي تساهم بشكل مباشر في استمرار نشاطات المؤسسة، لذا وجب الإهتمام بها وإعطائها المكانة اللائقة في المؤسسة.

فعلى المؤسسة إذن أن تسعى إلى العمل على تسيير هاته الموارد بالشكل الفعال والعمل على الحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل بالشكل الذي يضمن لها الرفع من مستوى أدائها وبالتالي مستوى أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها، فتحقيق الأهداف المسطرة لا يتم إلا من خلال تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم وإشباعها وكذا إرساء روح التعاون والعمل الجماعي، والإصغاء لاقتراحاتهم و أفكارهم.

الفصل الثاني

تقيم أداء الموارد البشرية

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

إن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم ما يشغل المسيرين في المؤسسة، باعتباره يعكس الأداء والنتائج المنتظرة لكل نشاط تقوم به المؤسسة.

1-1- تعريف الأفراد:

يقصد بالأفراد "العنصر البشري المتاح للمنظمة، أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أو مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت كثيرا من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية و المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة".¹

1-2- تعريف الأداء:

توجد استخدامات عديدة لمصطلح الأداء فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما امثل، أو مدى تأدية المهام.

إن اصطلاح الأداء لاتيني (Performance) فاللغة الانجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحا ومحددا (To perform) بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

¹ عيد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة ياجي مختار، عناية، قسم العلوم الاقتصادية، 2004/2005، ص 14.

² AKhemakhemla dynamique du controle de gestion:Dunod:Paris, 1977 p320

كما يعرفه **R.Brosquet** بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، و. هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.¹

ويعرف أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

كما يعرف بأنه: "يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ، مديرين".³

كما يعرف بأنه " ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي تتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"⁴

1-3- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

التعريف الأول: " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع ".⁵

¹ R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisations, paris. 1989 p1

² احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص 50.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

⁴ Chevalier et autres, Gestion des ressources humaines, éd3 DebackQuébec.1993 p333.

⁵ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة التالية، عمارت، 2005ص199 .

التعريف الثاني : " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل".¹

التعريف الثالث: " عملية إدارية تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، أخرى".²

التعريف الرابع: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وتطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى، منها نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين".³

التعريف الخامس: يقصد به " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً".⁴

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتمد على:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل: أي أنه يتم تقييم أداء الفرد العامل للعمل الذي كلف به وليس الفرد العامل في حد ذاته.
- كون هذا الأداء يشكل نقطة قوة أم ضعف للفرد، أي يبرز جوانب القوة و الضعف.
- أن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعية مسبقاً.
- انعكاسات وأثر هذا الأداء على فاعلية المؤسسة.

¹ آرثر بيل ، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عيد الحميد عيد العاصي، ضحى عبد الرؤوف دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2001 ، ص 177.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ص.317.

³ أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 371.

⁴ شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص 87.

- عملية تقييم الأداء تكون مبنية على أسس وأهداف محددة مسبقا . وعليه فإن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلال أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على أداء الفرد وفاعليته في المؤسسة.

إذ "لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط".¹

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تسعى للوصول إلى غايات تقع على ثلاث مستويات تتمثل في المؤسسة والمسؤول والفرد العامل.

على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

* العمل على إيجاد المناخ المناسب والملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يسهم في تجنب حدوث الشكاوى من طرف الأفراد العاملين تجاه المؤسسة.

* رفع مستوى أداء الموارد البشرية بالعمل على تنمية قدراتهم وكذا توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم والتطور .

* تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية باعتبار نتائج التقييم وسيلة تستخدم في المساعدة على نقد هذه السياسات.

* العمل على وضع مقاييس موضوعية لأداء الموارد البشرية من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001 ، ص 95.

* المساعدة في تحديد سبل تحسين مستوى أداء الموارد البشرية و دفعهم لتطوير أنفسهم بتوفير فرص التكوين.

على مستوى المسؤولين:

ضعيف أو حتى سيئ ليس سهلاً، وإنما يعتبر عملية تحذ، تعمل على دفع المسؤول عن عملية التقييم إلى تنمية مهاراته وقدراته، سواء من الجانب الفكري أو الإبداعي وهذا بهدف الوصول إلى تقييم سليم و موضوعي، وهو ما يساعد على تطوير العلاقات وتنميتها بين الفرد العامل والمؤسسة وبالتالي التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

على مستوى الفرد العامل:

إن شعور الفرد العامل في المؤسسة بالعدالة وبأن جهده المبذول في العمل أكبر، وهذا من أجل أن ينال احترام وتقدير المسؤولين وكذا الوصول إلى المكافأة مادياً وهو ما يعتبر حافزاً إيجابياً يساعد على تنمية الأداء و تطويره.

ومن أجل جعل عملية تقييم الأداء ناجحة، فإنه تخصص لها الأموال والمجهودات وكذلك الوقت الكافي لكي تصل المؤسسة من خلال هذا التقييم إلى النتائج المرغوبة سواء برفع الروح المعنوية، أو الإحساس بالعدالة و تحمل المسؤولية.

إن تقييم أداء الموارد البشرية على الوجه الأكمل يسمح للمؤسسة ب:

• جذب الموارد البشرية الجيدة.

• تحفيز العاملين للأداء الأفضل وإنجاز العمل المطلوب بالشكل الدقيق؛ من خلال توفير مختلف الحوافز والتي تعتبر " الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، ودفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2006، ص 276.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تسعى المؤسسة جاهدة للاحتفاظ بها والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

2- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".¹

فعملية صياغة هذه المعايير يجب أن يشارك فيها الفرد العامل أيضا، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وكذا كفاءة الأداء في العمل المطلوب وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة

2-1- أنواع معايير تقييم الأداء:

من أجل تقييم أداء الموارد البشرية يتم استخدام معايير معينة من خلالها يتم الوصول إلى معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي. هناك نوعين من المعايير معايير الصفات ومعايير الأداء.

2-1-1- معايير الصفات:

تشمل الصفات والمميزات التي يجب توفرها في الفرد العامل والتي يجب أن يتوفر عليها أثناء القيام بعمله، والتي تساهم في أداء عمله بالكفاءة المطلوبة بالتعاون و التفني و الاخلاص و هي نوعان :

صفات وسمات ظاهرة: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

صفات و سمات غير ظاهرة : و هي غير ملموسة فهي تشمل الصفات الشخصية لدى الفرد، وهو ما يسبب صعوبات جمة في عملية التقييم كونها تعتمد على تقييم استعدادات الفرد و معارفه و قدراته و مهاراته، كالمبادرة والتعاون ومدى تحمل الضغوط.

2-1-2- معايير الأداء:

تتجسد معايير الأداء من خلال المعيار الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الفرد العامل في القيام بالعمل المطلوب منه، وهذا بالمقارنة بين العمل المنجز مع المعدل المحدد سلفاً. وتضم معايير الأداء ثلاثة أنواع هي:

* **معايير كمية:** تتم بتحديد العلاقة بين كمية العمل المنجز والزمن المرتبط بهذا الأداء.

* **معايير نوعية:** يجب أن يصل الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة في الأداء وكذا عدم تجاوز نسبة معينة من الأخطاء.

* **معايير كمية ونوعية:** إذ يجب على الفرد العامل أن يصل إلى كمية معينة من الأداء خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وبصفة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:¹

• **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

• **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية، كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

¹ ارثر بيل، مرجع سبق ذكره، ص 180

3- خصائص معايير تقييم الأداء:

لكي يكون معيار تقييم الأداء دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه يجب أن يتميز بعدة خصائص هي:

3-1- صدق المقياس: أي أن العوامل التي تدخل في المقياس يجب أن تعبر بالفعل عن تلك الخصائص التي تتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص.

ففي حالة عدم احتواء المقياس على العوامل الأساسية في الأداء، فإنه يعتبر مقياسا غير صادق وأيضا في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد.

3-2- ثبات المقياس: أي أن نتائج أعمال الفرد من خلال هذا المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا. أي أن ثبات المقياس يشمل كل من الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعبر على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يصدر عنها نفس النتائج، أما التوافق فيتم من خلال اعتبار أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة، تنتج عنها نتائج متساوية أو متقاربة من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.

3-3- التميز: أي درجة حساسية المقياس المتبع في عملية التقييم، ومدى قدرته على إبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة. وكذا القدرة على التمييز بين الأفراد وفقا لأدائهم، وبذلك يتم تمييز مختلف الجهود المبذولة وبالتالي استخدام نتائجها في تقديم الأجور والمكافآت والحوافز والترقية وتحديد البرامج التكوينية.

3-4- سهولة استخدام المقياس: تتمثل في مدى وضوح المقياس المعتمد في عملية التقييم وإمكانية استخدامه من قبل المشرف على عملية التقييم.

4- المبادئ الأساسية في نظام تقييم الأداء:

هناك الكثير من الإجراءات التي تتبعها بعض المؤسسات تكون مصحوبة بكثير من التمييزات الشخصية في قياس كفاءة أداء الموارد البشرية؛ دون اتخاذ نظام ثابت يساهم في عملية التقييم وفق مرجع معين تستند عليه وتجعله أساسا في الحكم على منجزات تستند على مبادئ هي :

4-1- تصميم النظام : تهتم كل مؤسسة بوضع نظام تقييم أداء للموارد البشرية يتناسب وطبيعة الأعمال فيها والموارد البشرية المتوفرة، فتضع الأساس الذي يتخذ في التصميم والخطوات اللازمة لإجراء عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال توضيح أهمية نظام التقييم ومراحل تطبيقه، مما يكون له الأثر الواضح والفعال في نجاحه وقبوله.

4-2- دقة مقاييس التقييم: على المؤسسة ضمان دقة مقاييس التقييم وصحة نتائجه وهذا باستخدام مقاييس تصلح للحكم على منجزات الأفراد. وكذلك إيجاد مقاييس أخرى تساعد على التأكد من تلك النتائج سواء باللجوء إلى التقارير السابقة أو اللجوء إلى ظواهر يمكن أن تحكم من خلالها على صحة تلك النتائج.

4-3- اختيار المقيمين: إن اختيار الأفراد الذين يقومون بعملية تقييم الأداء له أثر كبير في نجاح هذه العملية. ولا يتم ذلك إلا من خلال تكوينهم وتدريبهم على مختلف أساليب التقييم .

فقد يكون من الضروري أيضا تجهيزهم بما يحتاجونه من مقاييس لتوضيح أهداف التقييم وسبله وطرقه، وهو ما يساهم في الاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء القيام بالتقييم؛ كالتفريق بين الأفراد العاملين أو الميل للحكم على منجزاتهم.

4-4- مراجعة التقييم: تعمل المؤسسة على توضيح الوقت الذي تتم فيه عملية التقييم بالنسبة للمقيمين. فقد يكون مرتين في السنة أو ثلاث مرات تبعا لطبيعة أعمال المؤسسة. والغالب هو أن تقييم الأفراد الجدد يكون في فترات متقاربة أكثر من القدامى لكي يتم وضعهم في المكان المناسب والحكم على صلاحيتهم قبل استمرارهم في العمل طويلا.

5- خطوات تقييم الأداء:

باعتبار أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية، عملية صعبة ومعقدة فإنها تتطلب من المشرفين عليها تخطيطاً سليماً مرتكزاً على أسس وخطوات سليمة ومتسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. هذه الخطوات هي:

5-1- وضع خطوات الأداء: تعتبر هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث أنه يتم فيها التعاون بين المؤسسة والأفراد العاملين من أجل وضع توقعات للأداء، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب إنجازها والنتائج المرغوب تحقيقها. وهو ما يساهم في إعطاء الدافع والتوجيه اللازم للقيام بالعمل على الوجه الأكمل.

5-2- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وهل تم التنفيذ بالشكل الأفضل أم لا . وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة، ووضع الخطط بشكل جيد يسمح بتنظيم العمل " فتقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً".¹

5-3- تقييم الأداء: يتم من خلال هذه الخطوة تقييم أداء جميع الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل التعرف على مستويات الأداء، وهذا ما يُستفاد منه في عملية اتخاذ القرارات المختلفة. مع اعتبار أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تكون غاية في حد ذاتها بل وسيلة تساعد على تحصيل المعلومات التي تستغل من أجل اتخاذ القرارات، ومدى تناسب هاته القرارات مع ما هو مخطط إنجازه من طرف الأفراد العاملين .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

5-4- التغذية العكسية: هي "عملية إعطاء المشرف معلومات عن أداء الموظف وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف، أو ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه".¹

لكل فرد عامل بالمؤسسة حاجة لمعرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقدمه، من أجل معرفة درجة تقدمه في انجاز العمل مقارنة بما هو متوقع منه من قبل الإدارة. فالتغذية العكسية إذن ضرورية لإشباع رغبته من هذه الجهة؛ إذن فهي ضرورية لتوفير المعلومات اللازمة عن كيفية أدائه المستقبلي. وغياب التغذية العكسية يؤثر على الأداء بشكل مباشر خاصة إذا كانت المعلومات التي تصل الفرد العامل عن مستوى أدائه غير دقيقة. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة، فلا بد على العامل أن يفهمها أي أنه عليه أن يستوعب المعلومات التي تحملها إليه وأن يتقبلها ويكون بذلك قادراً على الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

ولتوفير تغذية عكسية فعالة وجب أن تتوفر على خصائص هي:²

- * أن تركز على السلوك والأداء وليس على النواحي الشخصية
- * أن تركز على السلوك والأداء اللذين يستطيع الموظف المتلقي لها أن يتحكم فيهما.
- * أن تكون ذات توقيت مناسب فلا تكون متأخرة وتأخذ بعين الاعتبار استعداد السامع لتلقيها.

* أن تحمل كمية من المعلومات يستطيع المتلقي أن يستوعبها ويستخدمها وليس معلومات يرغب المشرف فقط في إعطائها.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 287.

* أن تركز على كيف تم الاداء و تبتعد عن اعطاء الأسباب والتعليل.

* أن تسمح للموظف أن يراجعها ويدقق فيها.

* أن تقوم على المشاركة في الأداء و تبتعد عن الأحكام وإعطاء النصائح الخرافية.

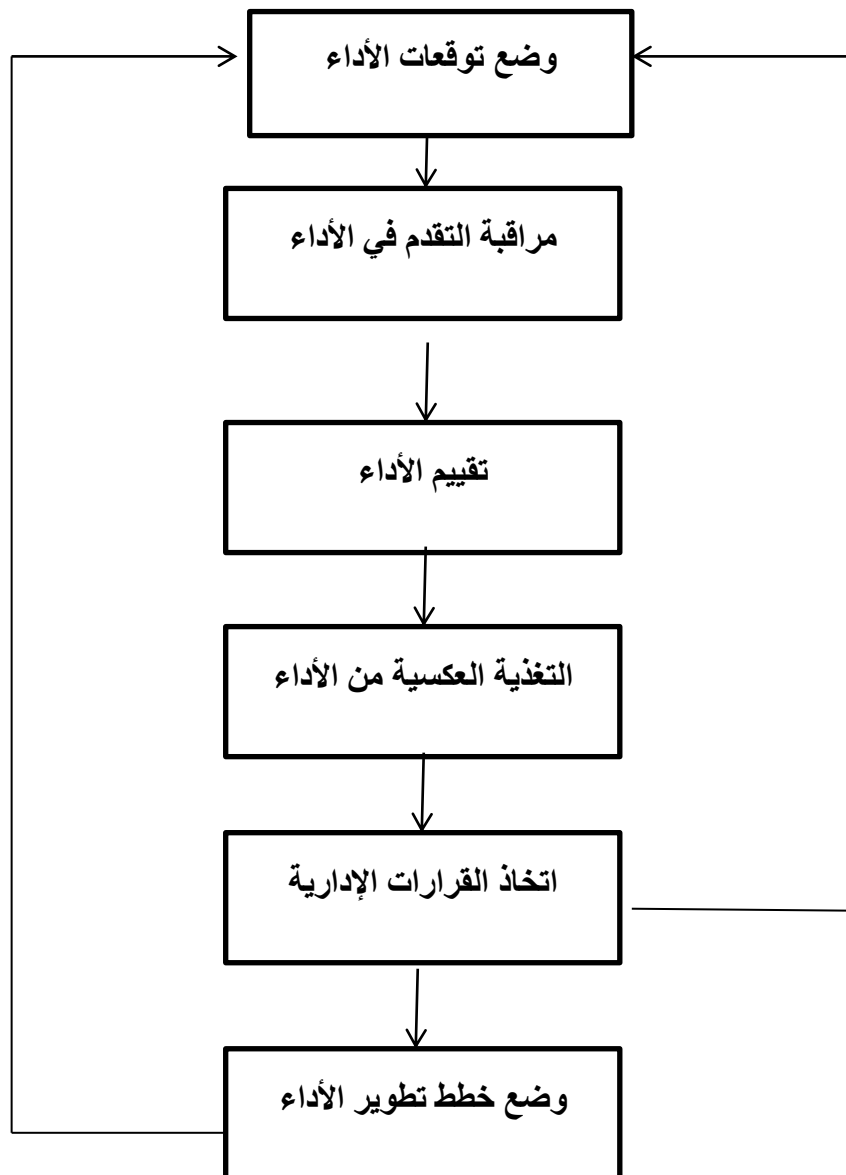
5-5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن القرارات الإدارية متعددة ومختلفة كالتعيين والترقية والفصل وعلى هذا الأساس فإنه " لكي تؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها بكفاءة فإنه لا بد أن يكون للمنظمة نظام جيد لتقييم الأداء يوفر لها بيانات صحيحة وصادقة وموضوعية، وبدونها يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بصفة جيدة، فالتقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد العاملين يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة أدائهم وبالتالي رفع كفاءة المنظمة ككل ، لما تصدر عن هذا التقييم من قرارات ذات تأثير كبير على نشاط المنظمة".¹

5-6- وضع خطط تطوير الأداء : تبرز أهمية هاته الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة، فمن خلالها يتم وضع الخطط التطويرية التي تسمح بالتأثير وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، وهذا بالتعرف على جميع المهارات و القدرات والمهارات والمعارف، وحتى القيم التي يحملها الفرد العامل.

¹ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس، جامعة محمد

خيضر، بسكرة ، 2004، ص 6.

الشكل (04) : خطوات تقييم الأداء



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره ص

6- مسؤولية تقييم الأداء:

إن تقييم أداء الموارد البشرية لا يعدو أن يكون عملية تجميع للمعلومات تقوم بها أطراف عديدة يمكن أن تساهم في التقييم. كونها تشكل مصدرا لهاته المعلومات التي يتم الاعتماد عليها عند التقييم. كأن يقوم الرئيس المباشر بعملية التقييم أو يمكن إشراك أكثر من مشرف في التقييم أو استخدام المقيمين الخارجيين أو التقييم الذاتي أو تقييم الزملاء أو تقييم المرؤوسين.

6-1- الرئيس المباشر: باعتباره أكثر الأشخاص معرفة والمأما بأداء وسلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما تتوفر لديه المعلومات الكافية كونه الأكثر قربا من غيره من المسؤولين؛ فبالناتالي يفترض أن يكون تقييمه صادقا وموضوعيا.

هناك مزايا عند قيام الرئيس المباشر بالتقييم، منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما يمكن خلق نوع من الطمأنينة لدى الأفراد العاملين كون تقييم الأداء يتم من طرف الرئيس المباشر. ومن العيوب أن الفرد العامل يشعر أنه مهدد لأن في يد رئيسه المباشر سلطة الثواب والعقاب. وكذلك إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية و التحيز والمحسوبية في التأثير على تقييم الأداء؛ وهو ما يقلل من موضوعية هذه العملية وبالتالي وجب عرض النتائج المتحصل عليها في التقييم من طرف الرئيس المباشر على مستوى إداري أعلى ضمانا لموضوعيتها وكذا للتأكد من سلامتها وصحتها.

ولكي يضمن الرئيس المباشر تنفيذ نصائحه وإرشاداته من قبل المرؤوسين عليه أن ييث فيهم روح الثقة ، وذلك من خلال إشعارهم أنه قريب منهم ويسعى جاهدا وبإخلاص لتحسين أدائهم. وأن هذا التحسين لا يتم إلا من خلال تعاونهم معه.

6-2- تعددية المقيمين: تتم من خلال تشكيل لجنة تضم عددا من المقيمين الذين يعملون على تقييم أداء الموارد البشرية، وهو ما يساهم في إزالة أثر التحيز أو الأمور الشخصية التي يمكن أن يتأثر بها الرئيس المباشر عند قيامه بالتقييم. كما يخلق الدافع لديه لتوخي الدقة والموضوعية

بسبب علمه المسبق بأن جهات أخرى تشاركه التقييم فنتائج تقييم الآخرين تكون بمثابة المعيار من أجل التأكد من صحة تقييمه، وهو ما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم الأداء.

6-3- تقييم خبراء خارجيين: قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر، ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين. ومن عيوبه أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقهما المنظمة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وتشابكاته، وقد تخذعه المظاهر الخارجية الشكلية".¹

6-4- التقييم الذاتي: ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء؛ إذ يتم حصر نتائجه في تحسين الأداء فقط، دون الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية.

يتم التقييم الذاتي من خلال قيام الفرد العامل بتقييم إمكاناته وقدراته ومهاراته بموضوعية ودون تحيز. وهذا بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بشكل صحيح ودقيق من أجل الوصول إلى علاج نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وكذا تنمية الجوانب الإيجابية في أدائه وتفعيلها لزيادة الاستفادة منها. ويحدث ذلك من خلال قيامه بمراقبة أدائه باستمرار وبموضوعية، وتسجيل الثغرات الموجودة فيه وتحديد لماذا حدثت معه، وكذلك تسجيل الإيجابيات ومسببات حدوثها. وعلى ضوء هذه المعلومات يقوم الفرد بمراجعتها وتحليلها للتقييم النهائي عن أدائه، متضمناً الإيجابيات والسلبيات وأسبابها.

¹ عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 271.

5-6- تقييم زملاء العمل: تتم عملية التقييم من طرف زملاء العمل بحكم الفهم والإلمام الكبير بمضمون العمل وكذا الاحتكاك الدائم والمستمر بين الزملاء. ووفرة المعلومات فقرب الزملاء من بعضهم البعض والقدرة أكثر على الاحتكاك وتحصيل المعلومات بشكل دقيق يساهم بالتالي في كشف نقاط الضعف والقوة في الأداء؛ ومن ثم بالإمكان وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة سعياً لتحسين الأداء المستقبلي. وهذا لا يتم إلا من خلال توفر شرط الموضوعية أثناء تقييم الزملاء، كون وجود العلاقات الشخصية والتحيز والصدقات وارد، وهو ما يؤثر سلباً على نتائج التقييم لذا يجب توعية العمال وتدريبهم على التقييم بشكل موضوعي وعادل.

6-6- تقييم المرؤوسين: المقصود هنا هو إشراك المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، من

خلال الإدلاء بالأراء والمعلومات المتوفرة لديهم عن الرئيس المباشر بكل ما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل. وباعتبار المرؤوسين مصدراً للمعلومات التي تساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق من خلال الاتصال المستمر واليومي للمرؤوس برئيسه ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله؛ يتوفر لدى المرؤوس قدر كبير من المعلومات عن أداء رئيسه بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة لديه ؛ ورأي المرؤوسين فيه يساعد على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. لا تتم هذه العملية إلا بتوفر شروط:¹

* توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس.

* توفر الموضوعية لدى المرؤوس وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما قد يؤدي إلى تحيز إيجابي والعكس صحيح.

* عدم خوف المرؤوس من رئيسه وتوفر الجرأة لديه ليقيم أداء رئيسه.

¹ عقيلي عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره، ص 398

كل هذا يتم من خلال تدريب وتوعية المرؤوسين على تقييم الأداء، والجوانب المحيطة به من أجل التمكن من التقييم بالشكل الأمثل. وهو ما يساهم أيضا في تحسين الأداء التسييري والإشرافي للرئيس من أجل أن يظهر بالصورة الحسنة أمام المرؤوسين ومضاعفة الجهود في العمل.

تتميز نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالخصوصية، فلا يمكن أن يطلع عليها إلا الإدارة التنفيذية أو إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها، أو الفرد العامل الخاضع لتقييم الأداء، أي أنه يمكن للمسؤول المباشر أو الرئيس الأعلى مباشرة أن يطلع على نتائج التقييم باعتبارهم معنيون باتخاذ قرارات قد تؤثر في المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة، ومن ثم يحتاج هؤلاء الرؤساء إلى تقارير التقييم من وقت لآخر من أجل العمل على معالجة نقاط الضعف ومحاولة تحسينها مستقبلا.

وكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم فإنها تعتمد على نتائج التقييم هذه من أجل القيام بتعديل خططها ومختلف وظائفها، كما أنه للفرد العامل الحق في الاطلاع على نتائج تقييمه من أجل معرفة مستوى الأداء والنقائص الموجودة فيه من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي "الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون ساخطا عليه ولأئفه الأسباب".¹

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

7- طرق تقييم الأداء:

يعتبر تحديد طرق التقييم من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم أداء الموارد البشرية. هناك طرق عديدة للتقييم منها التقليدية والحديثة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها إذ أن "الطرق التقليدية تركز على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي".¹

7-1- الطرق التقليدية: تعتبر هذه الطرق من الأساليب الشائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات؛ ومن أمثلتها نذكر:

7-1-1- طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، يستعمل المسؤول عن عملية التقييم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء الأفراد أو المرؤوسين، وأمام كل صفة من هاته الصفات خط يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز، وهذا حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه ، ويقوم المقيم بوضع علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بالصفة، ويعبر الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل أداء الفرد العامل، وتعد هذه الطريقة بسيطة ويمكن للمسؤول المباشر أن يستعملها بسهولة، إذ أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة.

ورغم سهولتها إلا أنها لا تخلو من بعض المشاكل:

* إن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم المراد معرفته وتحديد قيمته أو وزنه

¹ –Robert Le Duff Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz. Paris, 1999p

متساويا مع بقية العوامل الأخرى؛ الأمر الذي لا يسمح بإظهار أهمية هاته العوامل ؛ أي أهمها ثم ما يليه في الأهمية ثم أقلها أهمية.

* كما أن الأهمية عوامل التقييم اختلافات من وظيفة إلى أخرى، فقد تكون جودة الزملاء أهم العوامل في أعمال أخرى.

* كما أن الأخطاء التحيز والتعميم والتساهل آثار سلبية على عملية التقييم، كأن يعمل المقيم على إعطاء تقدير مرتفع لفرد معين في جميع الصفات نتيجة تفوقه في خاصية واحدة،

وبالتالي يتم إعطاؤه تقديرا مرتفعا، والعكس في حالة أن يكون الفرد العامل ضعيفا في ناحية معينة فيتم إعطاؤه تقديرا ضعيفا في باقي الصفات.

7-1-2- طريقة الترتيب:

تقتضي هذه الطريقة بأن "يتم ترتيب العاملين حساب معيار الجدارة أو الكفاءة و دلالة بشكل متدرج من أعلى درجه الى أدنى درجه، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل ويحدد ترتيبه العام".¹

تتميز هذه الطريقة أيضا بالبساطة وسهولة الاستعمال إذ عن طريقها يستطيع المقيم أن يقوم بترتيب مرؤوسيه. غير أن الإشكال هو أنها لا تعطي صورة محددة عن أداء العاملين، وكذلك هي عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة متساوية إضافة إلى أنها ثعنى بتقييم أداء الفرد ككل، وليس بخصائص أو عوامل محددة فيه، مع الأخطاء التي تتعلق بالتحيز والتأثر بالمركز.

¹ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1 ، 2007 ، ص 224 .

7-1-3- طريقة مقارنة أزواج من العاملين:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الأفراد العاملين في هاته المجموعة. وهذا ما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، ويتم ترتيب الفرد العامل حسب عدد المرات التي يمتاز فيها عن بقية العمال، وتتم العملية بالنسبة لكل الأفراد في المؤسسة. وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية. عدد المقارنات الزوجية = $\frac{n(n-1)}{2}$.

حيث أن (ن) هو عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم. أي أنه على المقيم العمل على مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة. تمتاز هذه الطريقة بأنه إذا قام أي شخص بعملية المقارنة فإنه يصل إلى نفس النتائج. كما أن فائدة هذه الطريقة محدودة إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية، حيث أنها لا تبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأفراد

تقييما عاليا أو منخفضا. كما لا تصلح لأغراض أخرى كالتحويل من قسم إلى آخر أو التدريب أو الفصل.

7-1-4- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى؛ لذلك "تتكي هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبيرة من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية".

1

ويجري تقسيم الأفراد على مجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم ومقارنتهم مع بعضهم البعض. من خلال كتابة اسم كل فرد عامل في بطاقة ثم يقوم المقيم بتوزيع هذه البطاقات التي تحمل أسماء الأفراد العاملين على مجموعات.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوقاء الدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007، ص 258.

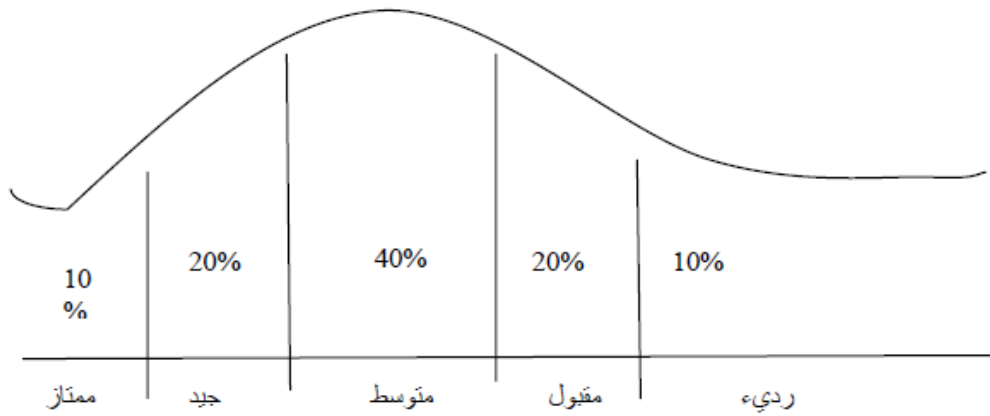
المجموعة الأولى : ضعيف

المجموعة الثانية : أقل من الوسط

المجموعة الثالثة : مقبول

المجموعة الرابعة : جيد

الشكل رقم : (05) منحنى التوزيع الإجباري للعاملين



المصدر : سنان الموسوي ، المرجع سابق ، ص 175

7-1-5- طريقة التقييم المقالي:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المسؤول عن عملية التقييم بكتابة وصف لأداء الفرد العامل من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، ويتم ذلك من خلال تدوين انطباعاته وملاحظاته كأن يكتب عن صفات العامل، قدراته على التكيف مع العمل، علاقاته مع زملائه، ونقاط القوة والضعف في الأداء، وهو ما يتطلب الوقت الكافي من أجل جعل التقييم سليماً. من المشاكل التي تنطوي على هذه الطريقة هو أن نتائج التقييم تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم؛ أكثر من اعتمادها على التقييم الفعلي للفرد العامل، باعتبار أن كلا من شكل ومحتوى التقرير

المكتوب أو المقال يخضع لرغبة وقدرة المقيم على الكتابة. وهو ما يؤدي صعوبة الحكم على مستوى أداء الفرد العامل.

أي أن المشكل الأساسي في طريقة التقييم المقالي هو " في اختلافها من ناحية الطول والمحتوى وفقا للمقيم فمثلا قد يكتب القائم بالتقييم عبارة طويلة تصف استعدادات الفرد، وعبارة قصيرة لوصف أدائه السابق ومن ناحية أخرى فقد يركز مقيم آخر على الأداء السابق للفرد ونتيجة لهذا فانه من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض".¹

7-2- الطرق الحديثة: من أمثلتها نذكر:

7-2-1- طريقة الاختيار الإجباري :

تهدف طريقة الاختيار الإجباري إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، إذ تتكون ستمارة التقييم من مجموعات من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، و من هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد العامل، و يقوم المسؤول عن عملية التقييم باختيار جملتين من كل أربع جمل :

واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء الفرد، و الأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوب فيها. وتعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و لا يعلم المسؤول عن التقييم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، و هو ما يقلل من التقييم الشخصي والتحيز، لذلك فهو يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الفرد في الوظيفة، كما أنه لا يعرف أيًا من الجمل ستحسب لصالح الموظف و أيًا منها ستحسب ضده. وكمثال عن الجمل :²

* لديه القدرة على السيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2000 عنون طبعة، ص 218.

² خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1، 2007، ص

*يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه.

*يتكاسل في إنجاز عمله.

*متعاون ويظهر جدية في الأداء.

*يتطلب مراقبة ومتابعة عالية في عمله.

*مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل

*. سريع الفهم و لا يحتاج لتوجيه مباشر .

* بطيء الفهم و يتطلب التوجيه المستمر.

7-2-2- طريقة الأحداث الحرجة :

ويُقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يُعدّ علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو حتى مؤشر الحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها. وكيفية تعامل الفرد العامل معها هو الذي يحدد الفارق في الأداء.

وتعتمد هذه الطريقة على " قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي".¹

ويعمل الرئيس المباشر للفرد العامل على تسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد

العامل من عدمها وسلوكه تجاه هذه الأحداث. ويتم تسجيل هاته المعلومات في قائمة خاصة تنقسم إلى قسمين: الأول يشمل الأحداث التي تشير إلى كفاءة الفرد العامل والثاني يشمل

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

الأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وتوفر هذه القائمة عبر الوقت أساساً لتقييم الفرد العامل وفقاً للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في العمل.

إن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة تتلخص في كونها: تعطي للرئيس المباشر الذي يشرف على عملية التقييم المقاييس الموضوعية لأداء الفرد، إذ عليه أن يركز على حقائق وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في ذلك، ومن ثم يتمكن من إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تسمح له باكتشاف نقاط الضعف وأسباب انخفاض الكفاءة. وبذلك يستطيع أن يناقش الفرد العامل في كيفية الاستفادة واستغلال نقاط القوة هاته وتنميتها والحفاظ عليها، مع معالجة نقاط الضعف في الأداء وتحسينه في المستقبل.

إن من عيوب هذه الطريقة، أنها تتطلب من القائم بالتقييم تسجيل الأحداث بانتظام وهو ما يشكل عبئاً وجهداً وكذا قد يشكل حاجزاً نفسياً بين الفرد العامل والمقيم، كونه يجعله يشعر بأنه مراقب باستمرار وهو ما قد يضايقه ويؤثر على أدائه.

7-2-3- طريقة قوائم المراجعة:

يستعمل المقيم في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار تلك الجمل التي تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ويستحسن في

ذلك أن يُستعان بخبرة المسؤولين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها. وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عدداً من الأسئلة التي تخص سلوك الفرد عند قيامه بأداء عمل معين ومساهماته في مجال العمل، وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال بـ "نعم" أو "لا" ويضع العلامة المناسبة أمام الإجابة المرغوبة.

كما يُفضل أن تتضمن القائمة عدداً من الأسئلة المكررة ومن ثم يمكن الحكم على درجة الدقة في التقدير. تقوم الإدارة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية

التامة، ولا يعلم المقيم عادة بالأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أنه لو علم بطبيعة الاتجاه السلبي أو الايجابي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز.

تتميز هذه الطريقة بكونها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً في التقييم.

الجدول رقم: (02) قائمة مراجعة

الرقم	الجملة	نعم	لا
01	انه سريع الملاحظة		
02	انه سريع الانفعال		
03	يقدم مقترحات ناجحة		
04	يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة		
05	يتخذ قرارات سريعة وناجحة		
06	علاقاته طيبة بمرؤوسيه		
07	نادراً ما يهمل قرارات الإدارة		
08	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته		
09	يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام		
10	يتبع التعليمات بدقة		
11	يتهرب من المسؤولية		
12	يظهر تحيزاً في معاملته لمرؤوسيه		
13	كثير الكلام وسريع الحركة		
14	نادراً ما يرجع إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات		

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره 229

وبعد الانتهاء من التأشير في القائمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الأفراد العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأدائهم.

7-2-4- الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء".¹

من خلال الإدارة بالأهداف يتم توفير أكبر قدر ممكن من "القيمة الداخلية التي توجد في العمل نفسه والتي تساهم في إعطاء الفرد العامل رضا داخليا أثناء أداء عمله الذي يحبه ويناسب تخصصه وقدراته ويشبع حاجاته النفسية"²، وكذا القيمة الخارجية التي تتركز فيما يحصل عليه الفرد نتيجة أدائه للعمل كالأجر والمركز الاجتماعي وهي كلها مزايا خارجية لا توجد في طبيعة العمل نفسه.

أي أنه في حالة تدني مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب، فإنه يتم وضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. كما أن الإدارة بالأهداف تمتاز بـ:

* كونها موجهة نحو النتائج الفعلية.

* تعمل بشكل أفضل عندما يتم إشراك الأفراد العاملين في عملية التسيير.

تعتمد الإدارة بالأهداف الخطوات التالية:

* يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد

وغالبا ما يتم ذلك بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

* وضع آلية لتوثيق العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

* تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطوة.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العيادي، مرجع سبق ذكره ، ص 250.

² ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي، الموسوعة العلمية لإدارة الرياضية، دار الوفاء الدنيا الطباعة 2 والنشر ، ط1،

2003 عصر 105.

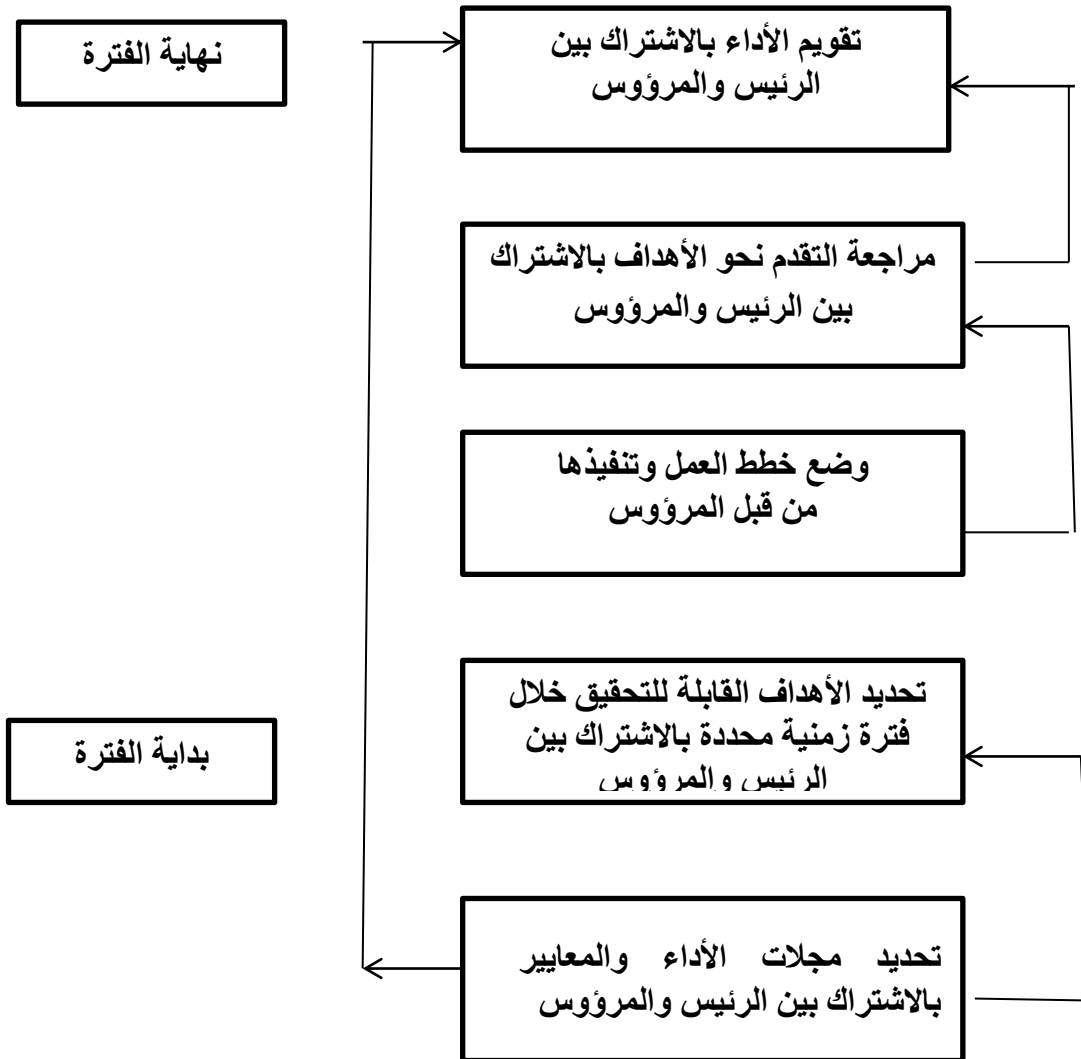
* متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف المتفق عليها بانتظام خلال كل فترة زمنية.

* اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعة.

* تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

أي أنه يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً، وأن تتسم كذلك بدرجة عالية من التحدي فالأهداف البسيطة لا تشكل باعثاً أو حافزاً كبيراً في إنجازها. كما يجب أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة وهذا بمساهمة ومشاركة الأفراد العاملين التي تعتبر أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه. والذي يتحقق بالمراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمسؤول عن التقييم كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.

الشكل رقم (06) خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص 234.

الجدول : (03) مقارنة الطرق التقليدية بطريقة الإدارة بالأهداف

طرق التقييم طرق التقييم		عنصر المقارنة
طريقة الإدارة بالأهداف	الطريقة التقليدية	
الأداء الماضي والمستقبلي	الأداء السابق	اتجاه التركيز
تحسين الأداء وتنمية الفرد	إصدار حكم عليه	الهدف
خاصة	عامة	المعايير المستخدمة
عالية	منخفضة	درجة رضى الفرد عنها
المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم إصدار الحكم والتقييم	دور الرئيس
المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	دور المروؤوس
يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها لأنها سرية في الغالب	معرفة المروؤوس لنتيجة التقييم
عالية	منخفضة	مساهمتها في تطوير الرئيس والمروؤوس
عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف	التماسك بين الرئيس والمروؤوس

المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 235

8- المجالات التي يستخدم فيها التقييم:

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في الآتي:

8-1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: باعتبار أن أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم الأداء تساعد على إبراز إمكاناته وقدراته ومهاراته المختلفة وبالتالي تبين درجة كفاءته من خلال تحديد مدى قيامه بما هو مطلوب منه في فترة الاختبار ومن ثم معرفة ما إذا كان سيثبت أو يتخذ معه إجراء آخر.

8-2- الاسترشاد بها عند الترقية والنقل: إن تحديد درجة كفاءة أداء الفرد العامل يؤدي إلى إجراء عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات المنصب الذي يشغله، وقد يكون ذلك سواء بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى آخر، كما يمكن الترقية إلى وظيفة أعلى إذا كانت نتيجة التقييم تبرز مهارات تسمح له القيام بمهام في مستوى أعلى مما هو عليه.

فنتائج عملية تقييم الأداء يستند عليها في مثل هذه الأمور من أجل اتخاذ قرارات كهذه. فحصول الفرد العامل على درجة تقييم أداء عالية تساعد على الارتقاء إلى منصب أفضل.

فنتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

8-3- تحديد الاحتياجات التدريبية : تساعد نتيجة تقييم الأداء على معرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية، فيتم من خلال ذلك وضع خطط تسمح بالتغلب على نقاط الضعف سواء بالتدريب أو بما يسمح بتجاوز هذا النقص. كما تعمل على تحفيز الفرد العامل من أجل المحافظة على مستوى أدائه أو تحقيق مستوى أفضل. هذا في حالة معرفة الفرد العامل لنقاط قوته ومحاولة الاستفادة منها، فتحديد نقاط القوة لدى الفرد العامل يعتبر وسيلة مناسبة للمسؤول للعمل على التخطيط لبرامج التدريب وذلك يتطلب أن يتم التقييم وفقاً لدرجة كافية من التفصيل تسمح بتحديد نقاط الضعف كذلك، كما تسمح أيضاً بتحديد نقاط القوة بصورة دقيقة

ومن ثم محاولة تنميتها. أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التكوين التي تحتاجها.

8-4- الاسترشاد بها عند منح المكافآت : يتم منح مكافآت للفرد العامل مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته وما هو مطلوب منه القيام به، وهذا ما يساهم بشكل كبير في محافظة الأفراد المتميزين على مستواهم ودفع من هم أقل منهم مستوى إلى بذل جهدهم من أجل الوصول إلى المستوى الأفضل ؛ الذي يسمح لهم بالحصول على المكافأة، وهذا ما يعتبر حافزا لهم ويخلق جوا من المنافسة داخل المؤسسة.

و لكي تكون هناك صلة بين نتائج التقييم هاته ومنح المكافآت يجب أن تكون هذه النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة. أي أن الحوافز والمكافآت التي تدفع من طرف المؤسسة تكون على أساس الجهد والنشاط المبذول في العمل.

8-5- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المسؤولين: إن نتائج تقييم الأداء لا تبرز فقط مستوى أداء الفرد العامل فهي تعكس أيضا قدرة المسؤول عن التقييم على التوجيه والحكم السليم، كما أن خضوع نتيجة تقييم المسؤول إلى المراجعة من مستوى أعلى سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته وهو ما يساهم في دقة نتائج التقييم و تجسيد مستوى من الثقة لدى الأفراد العاملين وطمأننتهم.

8-6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: إن إلمام الفرد العامل بالنظام الذي يتم من خلاله تقييمه ومعرفة الأساس الذي تبنى عليه عملية التقييم، والعمل المطلوب منه انجازه يساهم بشكل كبير في النهوض بمستوى أداء الوظيفة. زيادة على تقبل الفرد العامل لنتائج التقييم ومستوى كفاءته ومناقشة المسؤول على التقييم في كل وجه من أوجه العمل ؛ تساعد كلها على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ومن ثم تحقيق الكفاءة في أداء الفرد العامل.

8-7- تقييم العلاقة بين الفرد العامل والمسؤول: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من المسؤول أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالفرد الذي سيقم كفاءته، ومن ثم فإن حكمه يأتي موضوعيا وعادلا. أما من ناحية الفرد العامل فإنه يحرص دائما على معرفة رأي المسؤول على التقييم فيه، ويعمل على تقبل نقده كونه يعلم مسبقا أن ذلك سيفيده في معرفة نقاط ضعفه ومن ثم تجنبها ومحاولة تحقيق أداء أفضل في المستقبل.

8-8- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تساعد نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

على تحسين أسلوب الاختيار والتعيين وهذا ما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

9- الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

باعتبار التقييم عملا بشريا يصدره شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل أو الأخطاء والتي قد تؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء. إذ تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية مجموعة من المشاكل والصعوبات، تتعلق بعضها بتصميم نظام تقييم أداء الموارد البشرية أما الأخرى فتتعلق بالمسؤول عن التقييم وكذلك بإدارة النظام، وأخرى تتعلق بالفرد العامل الذي يتم تقييم أدائه:

9-1- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام :

* عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: هناك صعوبة في وضع معدلات ومعايير لجميع الوظائف. فمن أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية هو غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ومفهومة من طرف جميع المتدخلين في عملية التقييم من رئيس و مرؤوس.

* استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف : كاستخدام طريقة واحدة للتقييم

ويتم تعميمها على جميع الأفراد مع اختلاف الوظائف والأهداف المطلوبة وبغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف وهو ما يسبب انعدام كفاءة عملية تقييم الأداء.

***عدم كفاءة نماذج التقييم:** إن وجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة تساعد على تشجيع المقيم على أداء عمله في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب ؛ عكس و جود التعقيد فينموذج التقييم وعدم الوضوح الذي يؤدي إلى عدم كفاءة نظام التقييم.

*** السرية في التقرير:** كأن لا يتم إعلام الفرد العامل بنتيجة تقييمه حفاظا على السرية، وهو ما لا يساهم في تحقيق الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء من أجل تحسين الأداء. إلا أن بعض المؤسسات تعتمد إلى إعلام فئة من الأفراد العاملين أصحاب الأداء غير المرضي بنتائج تقييم أدائهم من أجل تحسينه في المستقبل.

*** عدم توفر تحليل للوظائف :** وهذا يتوفر وصف دقيق للوظيفة في المؤسسة لمعرفة مختلف أجزاء العمل والواجبات والمسؤوليات والحقوق التي تتطلبها طبيعة الوظيفة المشغولة في حد ذاتها وطبيعة وظائف المرؤوسين.

9-2- المشاكل التي تتعلق بالمقيم :

***خصائص المسؤول عن التقييم :** تتعلق هذه المشكلة بخصائص المسؤول عن عملية التقييم بشكل مباشر أو غير مباشر. ففي حالة كونه حديث الخبرة في مجال تقييم الأداء فإنه قد يميل إلى القسوة والصرامة، على عكس صاحب الخبرة الإدارية والقدرة العالية، لذلك فإنه يُفضل عند اختيار من يقوم بالتقييم أن يكون متميزا بالخبرة والإدراك والقدرة على التعامل مع محيطه داخل المؤسسة.

***أثر الهالة:** تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر المقيم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام للأداء. كأن يتم تقييمه إيجابا في حالة التأثير الإيجابي أو سلبا في حالة التأثير السلبي بسبب أن المقيم يعتقد أن الفرد العامل متفوق أو

ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة لأن المقيم بذلك سيبعد عن العدالة والدقة والحيادية في التقييم.

***النزعة المركزية:** تتم بميل المسؤول عن التقييم نحو الوسط عند تقييم أداء الأفراد العاملين باعتبار أنهم متوسطين في أدائهم ؛ دون إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين. وهو ما ينعكس بالسلب على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء؛ مما يصعب تحديد الوضع الحقيقي لأداء الأفراد العاملين وهو ما يؤثر على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية التي تبنى أساسا على نتائج التقييم كالتكوين مثلا .

***الميل إلى اللين والتشدد في التقييم:** إذ يميل بعض القائمين على عملية تقييم الأداء إلى التساهل والرفق واللين أثناء تقييم الأداء، أو التشدد بإعطاء تقديرات متوسطة حتى للممتازين. وهو ما ينعكس بالسلب على نتائج التقييم ويساهم في فقدان عملية التقييم لقيمتها والهدف الأساسي منها.

***الميل إلى التقييم العشوائي:** من خلال عدم الاهتمام بالدقة والعدالة في التقييم بإعطاء تقديرات متفاوتة للأفراد العاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أدائهم. وهو ما يجعل من عملية تقييم الأداء عشوائية لا تبرز الوجه الحقيقي لأداء الموارد البشرية.

***الأولية والحدثة:** تظهر هذه المشكلة عند القيام بعملية التقييم لمدة طويلة، إذ يعمل المسؤول عن التقييم إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد العامل دون الأخذ بعين الاعتبار للتطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يعمل على إهمال أداء الفرد السابق ويعطي صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين فإن عملية التقييم هاته لا تعتبر دقيقة " فعلمية التقييم تتميز بالاستمرارية

التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء¹. إذ يجب التطرق إلى أداء الفرد الماضي وأدائه الحالي وهل يتوقع استمراره في المستقبل.

* **التحيز الشخصي:** تبرز هاته المشكلة عند انحياز المسؤول عن عملية التقييم لصالح الفرد العامل الذي يقيم أداءه لأسباب عدة منها: القرابة، الصداقة، الجنس والموطن... الخ، كل هاته الأسباب وأخرى تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

9-3- المشاكل المتعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء:

* **نقص النشرات الدورية:** من خلال قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية و لوائح وأنظمة تتعلق بتقييم الأداء، وكذا عدم وصولها إلى جميع الأفراد العاملين وبالتالي انعدام الوعي بالهدف من وراء عملية تقييم الأداء .

* **نقص التكوين:** تبرز هذه المشكلة باعتبار أن المسؤول عن عملية التقييم في حاج للتدريب على الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، بهدف معرفة الجديد في هذا المجال وكذا محاولة تفادي الأخطاء السابقة. وهذا لن يتم إلا من خلال إعداد البرامج التكوينية المناسبة لتدعيم قدرات الأفراد المسؤولين عن تقييم الأداء.

* **قلة المتابعة:** تحتاج عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى متابعة من أجل معرفة المشاكل التي قد تواجه المسؤول عن التقييم والمساهمة في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل وبالتالي ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

* **المشاكل التي تتعلق بالمرؤوس :** يمكن حصرها في الآتي:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

¹ خالد عيد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

- عدم فهم العمل لنظام التقييم.

- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.

- ميل العمل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

كل هاته المشاكل قد تؤثر بشكل أو بآخر في سيرورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى التأثير في سياستها ككل. ومن أجل تفادي مثل هاته المشاكل فإنه على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تدريب المسؤولين عن عملية التقييم تدريباً شاملاً، يسمح لهم بأداء مهمتهم على أكمل وجه.

إن وجود قنوات اتصال بين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة مفيدة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز ومن ثم العمل على تجنبها، فعن طريق الاتصال الفعال يتم الوصول إلى اتفاق حول ما يتوقعونه من مستوى أداء الأفراد العاملين، وأيضاً تحديد العوامل التي يجب التركيز عليها أثناء القيام بعملية التقييم. وهو ما يساهم في اتخاذ القرار المناسب والذي سيتأثر حتماً بنتائج عملية التقييم هاته.

إن تطبيق الحسن لطرق الاداء نفسها بدقة و موضوعية و قدرة عالية على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد يسمح بالتغلب على هذه المشاكل، ومن ثم تحقيق الأداء المطلوب الذي يستلزم بدوره اتخاذ قرار من طرف الإدارة يجسد بشكل أكبر تقدير كفاءة الفرد في المؤسسة.

لكي تصل المؤسسة إلى عملية تقييم للأداء قليلة المشاكل يجب أن:¹

* تكون أهداف عملية التقييم واضحة.

* يكون التوقيت مناسباً.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

* تكون معايير تقييم الأداء صادقة وثابتة.

* تكون المعلومات المعتمدة على الأهداف دقيقة؛

* تتناسب طريقة التقييم مع الأهداف؛ تأخذ بعين الاعتبار مؤهلات المشرف على عملية التقييم.

* تكون الموارد البشرية المخصصة للعملية كافية.

10- أدوات معالجة وتحسين الأداء:

إن تقييم الأداء يمدّ الإدارة بمعلومات ذات قيمة عن ظروف العمل ومشاكله، فإن تمّ تحديد الخطأ في الأداء والتعرف على أسبابه وطرق علاجه فإن هذا العلاج يجب أن يُوضع موضع التنفيذ. إذ يمكن القول أن " الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية".¹

إذا كانت أخطاء الفرد العامل ترجع لسوء اختياره، أو وضعه في مكان لا يتناسب مع مؤهلاته فإنه على الإدارة أن تسرع في وضعه في المكان الذي يستطيع أن يستغل فيه قدراته وتحسين معدلات أدائه. وإذا كان ضعف الأداء راجعاً إلى نقص في التكوين فإن على الإدارة أن تكمل هذا النقص، وأن ثمذ العامل بما يحتاج إليه من تكوين، أما إذا كان ضعف الأداء راجعاً إلى قصور في أداء المسؤول عن التقييم كان يكون عاجزاً عن توفير المعلومات اللازمة عن أداء الفرد العامل، أو يكون غير قادر على الملاحظة والمتابعة وتحليل المعلومات واستخلاص النتائج والحكم على الأمور بالشكل السليم، أو عدم قدرته على تحمل المسؤولية عند التقييم والخوف من ذلك أو انعدام النزاهة، وعدم الشعور بأن مستقبل الأفراد الذين يعمل على تقييمهم هو بين يديه. أو حتى نقص مهاراته في الاتصال والتوجيه، فإن الأمر يتطلب أن يتم تكوين المسؤول عن تقييم أداء الموارد البشرية في هذا المجال.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،

وعليه فإنه لا يجب النظر إلى تقييم الأداء على أفراد، بل يجب ربطه بعلاقة تكاملية مع مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كتنظيم الموارد البشرية الوظائف وربطها ببعضها البعض أمر مهم يساهم في إيجاد نظام تقييم أداء صحيح وسليم، ويساهم في خلق الحافز من أجل تحسين مستوى الأداء ومن ثم بلوغ أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ككل. هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تستخدم للوصول إلى نظام سليم لتقييم أداء للموارد البشرية.

تصميم نظام تقييم الأداء: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء المصمم متلائماً مع نوع و طبيعة العمل بالمؤسسة ككل.

***تدريب المقيمين:** يعد تدريب المقيم أو المسؤول عن تقييم أداء الموارد البشرية كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم أمراً مهماً بحكم تأثير نتائج التقييم هاته على مستقبل الفرد العامل في المؤسسة من خلال إعطائه الفرصة في الترقية أو المكافأة. فتدريب الفرد المسؤول عن التقييم يساعد على الوصول إلى نتائج تمتاز بالموضوعية والدقة وبعيدة عن الذاتية والتحيز.

***استخدام أكثر من طريقة:** باستخدام طرق عدة عند تقييم الأداء، يمكن العمل على إيجاد أفضل وأحسن الطرق للتقييم، وكذا تحديد المعايير الأكثر فعالية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف في أسلوب تقييم الأداء المتبع.

*** اختيار معايير صحيحة :** يساهم اختيار معايير تقييم أداء الموارد البشرية بموضوعية في تحقيق العدالة والمساواة في التقييم، بأن تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.

***الرجوع للتغذية العكسية:** لكي يكون هناك نظام تقييم للأداء يتميز بالفعالية يجب أن تكون هناك تغذية عكسية تساعد في إيصال المعلومة للفرد العامل عن نتائج التقييم بصورة دقيقة

وواضحة. هذه التغذية العكسية يعلم بها الفرد الذي قيم أدائه من أجل أن يكون على إلمام بحقيقة أدائه.

* **إجراءات التظلم :** بمنح الفرد العامل حق التظلم والاعتراض عن نتائج التقييم وهو ما يساهم في جعل المسؤول عن التقييم أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند تقييم الأداء باعتبار أنه سيكون مسؤولاً عن صحة تقديراته.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، وكذا ذكر معايير التقييم المستخدمة وخصائصها وأنواعها مع مختلف مبادئ التقييم وخطواته، كما تطرقنا إلى مختلف طرق تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة، ثم انتقلنا إلى الأدوات المختلفة لمعالجة وتحسين الأداء.

ومنه خلصنا إلى أنه على المؤسسة أن تقوم بوضع نظام تقييم للأداء مناسب باعتباره وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، وعن طريقها يتمكن من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. فتقييم أداء الموارد البشرية هو وسيلة للوصول إلى غايات عدة منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتكوين.

كما أن عملية تقييم الأداء مهمة لجميع المستويات في المؤسسة، ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها، فإنه يجب التعامل معها بشكل دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من نتائج التقييم هاته؛ والتي يمكن استثمارها في رسم السياسات المستقبلية لأنشطة الموارد البشرية.

أي أن تقييم الأداء لا يعتبر حكما يصدر في نهاية فترة زمنية معينة من أجل تحديد ما يستحقه الفرد من تقدير، يتم من خلاله معرفة ما إذا كان سيبقى في مكانه أو يرقى إلى منصب آخر، أو يحصل على حوافز مالية. بل يعني معرفة حقيقية لمستوى أداء العاملين من أجل تحسين هذا المستوى باستمرار، ووضع البرامج التكوينية الملائمة، بهدف تحسين مستوى أداء الفرد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

تسيير الموارد البشرية

في المنشأة الرياضية

تمهيد:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للموارد البشرية، باعتباره مجالا للتفاعل والممارسة الذي يدور حوله تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد في المجتمع نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. ويعتبر التسيير الرياضي أحد الفروع أو التخصصات التي برزت في الرياضة، وقد جاءت الحاجة الملحة لهذا التخصص نتيجة لتطور الرياضة وتوسع منشآتها، وبالتالي ظهور الضرورة الملحة لأشخاص متخصصين يعملون على تسييرها حيث وجب توفر أشخاص ذوو خبرات وكفاءات في مجال الرياضة وكذا مجال الإدارة والتسيير.

1- مفهوم الإدارة والتسيير الرياضي:

تعرف الإدارة والتسيير الرياضي بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات"¹.

كما تعرف بأنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسات الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"².

وتعرف كذلك بأنها "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة، فهي توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية من أجل تحقيق هذه الهيئات الأهداف"³.

كما تعرف بأنها "فن توجيه النشاط الرياضي للحصول على الأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية، ومن ثم فإن الإدارة الرياضية هي العنصر المحرك لجميع النشاطات الرياضية"⁴.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الرياضية هي تلك العملية التسييرية المتكاملة والتي تعنى بكل عناصر العملية الرياضية، من أفراد ومنشآت وعتاد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين ، ط1، 2010 عصر

² طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1 ، 1997 ، ص 08

³ مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، ط1، 1999، ص 17.

⁴ مصطفى حسين باهي، محمد متولي عقيقي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط2005ء ص

2- خصائص الإدارة والتسيير الرياضي:

يمكن حصر خصائص الإدارة الرياضية في أربعة عناصر هي¹:

* الشمولية : بمعنى أنها تعمل على تغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية، بمعنى أنه تخضع كل العمليات أو الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة وكذا فروعها وأقسامها في تسييرها إلى الإدارة الرياضية.

* التكامل: بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم أو فرع داخل المنشأة الرياضية لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

* النظرة المستقبلية : هذه الخاصية ضرورية جدا في المنشأة الرياضية لما توفره من نظرة متجددة وراقية لواقع هذه المنشأة من خلال التنبؤ والنظرة المتطورة، وليس اعتمادا على المحيط الضيق فقط بل وحتى على المستوى العالمي.

* الانفتاح: بمعنى تأثير التبادل الايجابي مع المؤسسات الناشطة بمحيطها وذلك في إطار أو سبيل تحقيق السير الحسن والنتائج المتوخاة بأقل التكلفة وأعلى كفاءة.

3- أهمية الإدارة في المؤسسات الرياضية:

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهمية المناجمنت في المؤسسات الرياضية في النقاط التالية:

* تعمل على تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية².

¹ مقتي ابراهيم حماد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² مروان عبد المجيد ابراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 25.

* تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي، لأنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطويرها وازدهارها لما توفره من تنمية الأفراد مهاريا وبدنيا ونفسيا واجتماعيا ومعرفيا.

* تعمل على تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية، وعلى تنظيم علاقاتها بالمجتمع على اعتبارها مؤسسات رعاية الشباب وترقيته.

* هي من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الانجازات الرياضية كما ونوعا.

تحتاج كل الأنشطة الرياضية إلى إدارة أساسية تقوم بتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة.

*تساعد على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الطرق والأعمال التي عادت بالخسارة، مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.

4- وظائف الإدارة الرياضية:

تعتمد الإدارة الرياضية على وظائف التسيير المعروفة، ويمكن الاختلاف في الأهداف المرسومة والسبل المتبعة، وعليه يمكن تعداد وظائف الإدارة الرياضية بالشكل التالي:

4-1- التخطيط الرياضي:

يعتبر أهم وظيفة من وظائف التسيير الرياضي باعتباره أساس الإدارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى ؛ إذ يهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لانجاز مختلف الأهداف التنظيمية. فالتخطيط عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تهيئة المؤسسة لمواجهة المستقبل والتأكد من القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل فعال. فعن طريق التخطيط الجيد يمكن التنبؤ بالعقبات والمشاكل التي قد تقف في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم يمكن تجنب حدوثها.

التخطيط الموارد البشرية" يتمثل في تحديد الأعمال المستقبلية في ضوء احتياجات البيئة من المنظمة وتلبية الاحتياجات من قوة العمل التي تملئها هاته الظروف"¹.

وتتجسد فوائد التخطيط الرياضي في كونه :

يساهم في الوصول إلى النجاح، في العمل الذي يعتمد على التخطيط يحقق نجاحا أفضل دائما من الذي لا يعتمد على التخطيط، لذلك فهو يساعد على مواجهة المنافسة والبقاء في السوق ضمن المؤسسات التي تزاوّل نفس النشاط.

يساعد المسير في القدرة على التجاوب مع التغيرات التي قد تحصل، وبالتالي يوفر القدرة على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطأتها، فالتخطيط في المجال الرياضي يعطي المسير الرياضي القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة بالمؤسسة؛ إذا ما قام بتوقع بعض المتغيرات المحتملة وخطط لها في حالة ظهور منافسى قوي، أو انحطاط مفاجى في النشاط الرياضي.

* يساعد الأفراد العاملين على التركيز على أهداف المؤسسة ككل، وكذا يمكن من التنسيق بين الإدارات المختلفة.

* يساهم في عملية القيام بالرقابة وتقييم الأداء ومن ثم معرفة وتحديد مختلف الموارد المستخدمة، وبالتالي القدرة على تقييم كيفية استغلال هذه الموارد حتى يتسنى تحديد المسؤولية وبالتالي مكافأة أو معاقبة الأفراد. *يساعد على توحيد الجهود الجماعية ومواجهة التغيرات وحشد الموارد واتخاذ القرارات والاتصال والتنظيم والرقابة. وبالتالي التقليل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة والغير ضرورية.

* التخطيط حسب الوظيفة. ويتضمن تخطيط الإنتاج، والتخطيط المالي والتخطيط العمالي.

¹جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، الميلادي والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر مدار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 368.

* التخطيط حسب مجال الاستعمال، الخطط العديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين الخطط الفريدة الاستعمال، وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات¹.

وفي المجال الرياضي فان تحديد الفترة الزمنية التي تغطي الخطة يعتبر أمر حيوي، وهذا مهما كان نوع التخطيط، وعموما ينقسم المدى الزمني للتخطيط إلى:

* تخطيط طويل المدى: بمعنى إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة تتراوح ما بين 10 و 15 سنة وعادة ما تكون مخصصة للمشاريع الضخمة.

* تخطيط متوسط المدى: ويتراوح من 4 و 5 سنوات، ولكن الأكثر شيوعا هو اعتماد خطط خماسية، كما أن النتائج الفعلية التي تحقق هذه الخطط قد تؤخذ كأساس من أجل تعديل الخطط طويلة الأجل. وغالبا ما تقسم إلى خطط قصيرة الأجل، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

* تخطيط قصير المدى: ويقصد بها الخطط السنوية أي تدوم سنة واحدة.

4-1-2- مواصفات الخطة الجيدة²:

* أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة فالحاجة تمثل دافعا قويا لنجاحها.

* أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال.

ان تبني خطة على اسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض وان تتميز الخطة بالمرونة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله مرجع سبق ذكره، ص 33

* أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح، ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل، وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل.

* أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل.

3-1-4- مراحل إعداد الخطة:

* تشمل وضع الأهداف وتحديد الأهداف المستقبلية المرجوة.

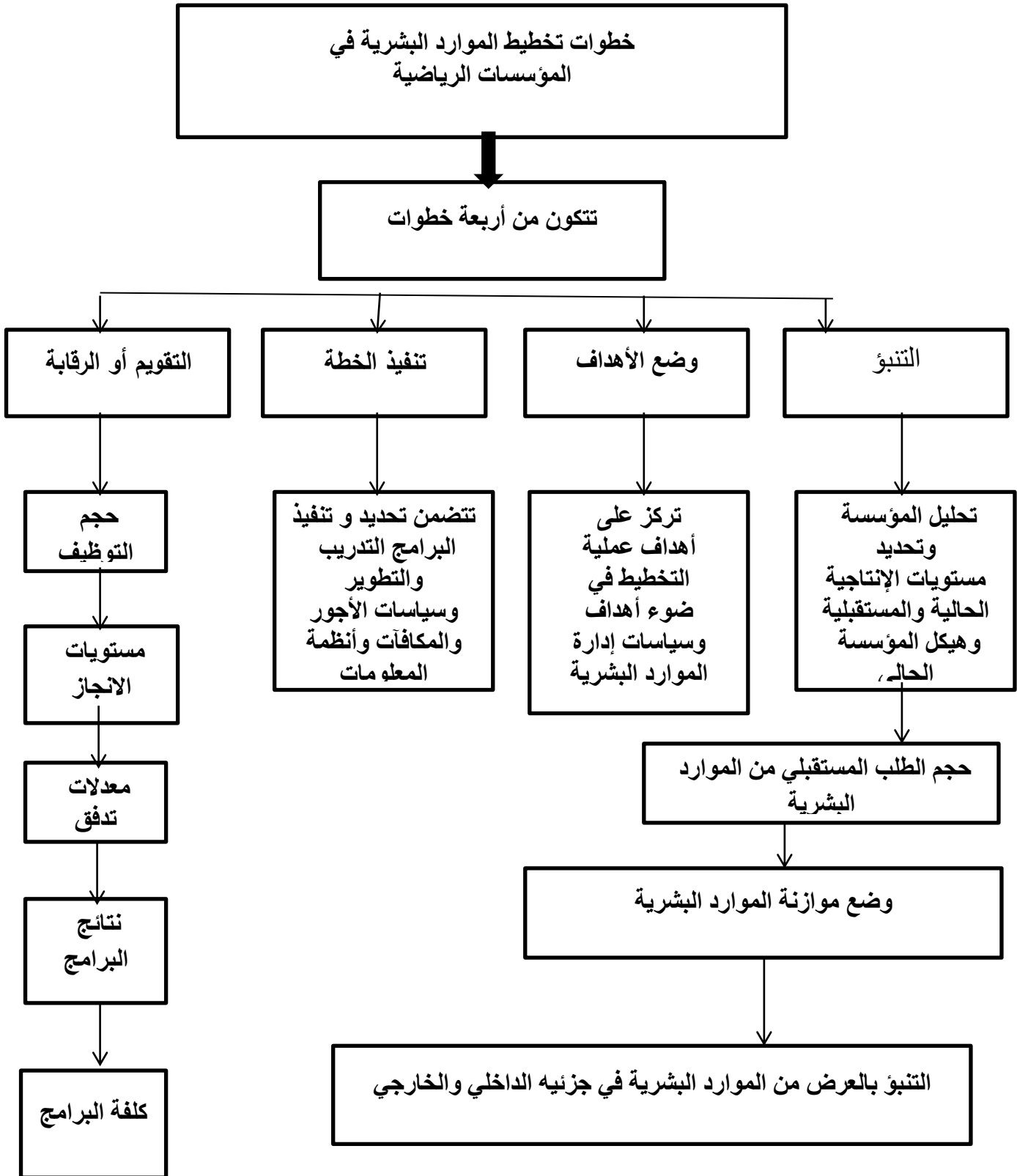
* تحديد وتقييم المحيط، ومعرفة الوضع الحالي والموارد المتاحة والمتوفرة لتحقيق الأهداف المسطرة.

* تحديد البدائل، ومعرفة جميع الاحتمالات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

* تقييم البدائل وتبيين مختلف المزايا والعيوب لكل احتمال من الاحتمالات الموضوعة للمساعدة في تحقيق الأهداف.

* تحديد الاختيار الأمثل الذي يوفر أكثر قدر من المزايا والفوائد وأقل قدر من العيوب.

الشكل رقم: (08) : خطوات تخطيط الموارد البشرية



4-2- التنظيم الرياضي:

يعتبر التنظيم "المرحلة التطبيقية لمرحلة التخطيط، فهو عبارة عن توزيع الأعمال وتقسيمها الى مهام فردية محددة"¹ بمعنى ربط الأشخاص بواجباتهم وأدائهم المهام المنسوبة إليهم، وهذا بالاعتماد على التعاقب الزمني، مما يؤدي إلى تشكيل دائرة أو وحدة متكاملة ومنظمة تهدف إلى انجاز وتحقيق الهدف المسطر. فهو " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد وتحديد و توزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بيلن الأفراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".²

وتظهر أهمية التنظيم في المجال الرياضي في كونه يساهم في تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين وكذا العمل على التنسيق بين مختلف المجهودات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بمستوى أداء مرتفع.

4-2-1- مبادئ التنظيم³:

* **الأهداف:** يجب أن يكون للمنظمة هدف أو أهداف محددة، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة في الهيكل، وان يكون هناك ترابط بين أهداف هذه الوظائف والهدف العام للمنظمة.

* **التخصص :** يفضل أن يقتصر عمل كل فرد على أداء وظيفة واحدة، وأن تجمع الإدارات والأقسام بين الوظائف والمهام المتقاربة والمتشابهة.

* **التنسيق:** يمثل التنسيق بين المهام والوظائف والإدارات في أي هيكل تنظيمي ؛ العامل الأساسي في تحقيق التكامل بين الأهداف والأنشطة، فمن خلال ترجمة الأهداف العامة إلى

¹حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص105.

²نعمان عبد الغني لطيفة عبد الله مرجع سبق ذكره، ص 41

³طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر مرجع سبق ذكره، ص 78.

أهداف فرعية لكل وحدة من وحدات الهيكل وتنسيق العمل فيما بينها، يمكن رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها حيث أنه كلما زادت الحاجة للتنسيق كلما دل ذلك على وجود شيء ما استوجب المغالاة فيه، بمعنى أنه يجب صياغة الأهداف وتحديد الوظائف بشكل أكثر تنظيماً حتى لا يتطلب الأمر عمل إجراءات معقدة للتنسيق.

***السلطة:** يجب أن يكون هناك سلطة عليا ينحدر منها خطوط السلطة من أعلى فرد إلى أقل فرد في الهيكل التنظيمي.

***المسؤولية:** بمختلوبة أن يقابل السلطة مسؤولية، بمعنى أنه عندما يكون الفرد مسؤولاً عن تحقيق هدف محدد، يجب أن يمنح السلطة الكافية التي تخول له القيام بالأنشطة والإجراءات والممارسات التي تساعد على تحقيق الهدف.

4-2-2- أنواع التنظيم:

***التنظيم الرسمي:** من خلال تحديد العلاقات والمستويات وكذا مختلف الأعمال كما ورد في الوثائق الرسمية، أو كما يحددها المشرع. يقتضي هذا التنظيم أن يتضمن مختلف الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وإظهار مختلف القنوات الرسمية التي تساهم في سيرورة المعلومات ومرورها على مختلف مستويات الإدارة.

***التنظيم غير الرسمي:** يبرز مختلف الاعتبارات والدوافع التي تخص الأفراد العاملين والتي لا يمكن أن تبرز بطريقة رسمية مخططة، على اعتبار أنها تأتي بصورة تلقائية وتظهر من خلال احتياجات الأفراد في المؤسسة، أي أن التنظيم غير الرسمي يبرز كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً.

4-2-3- مراحل التنظيم:

تعتمد الإدارة الرياضية في تنظيمها على عدة مراحل تساعد في تحقيق

الأهداف المسطرة¹:

* تحديد الغرض أو الهدف: من الضروري تحديد الهدف ومناقشته مع جميع العاملين وذلك لتسهيل سير العملية و تنفيذها.

* إعداد ميدان العمل: يعتبر ميدان العمل الوجه الذي تطبق عليه التنظيمات ويتضمن ذلك تحديد العلاقات بين العاملين وتوزيع المهام، كي يتسنى لكل فرد معرفة كيفية سير الأمور.

* تنفيذ خطة العمل: وعندها يكون توزيع المهام على العاملين وذلك حسب الاختصاص، وتتاح الفرص للعاملين للمشاركة بأفكارهم ومجهوداتهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يجب احترام المدة الزمنية لتنفيذ الخطة يجب أن تعطى التوجيهات والإرشادات اللازمة للعمال ومتابعتهم بصفة دائمة.

*تقييم سير العمل: ويعتبر تقييم العمل ضروري لمدى أهميته في معرفة مدى تحقق الأهداف المدروسة، ويجب إعداد تقارير بشتى النواحي وذلك بالإحصاءات مثل: عدد الأفراد، المبالغ المصروفة، الأهداف المحققة.

وعموما تتبع المؤسسات الرياضية الخطوات التالية لوضع التنظيم بها:

*تحديد الأهداف.

* تحديد كافة الأعمال والواجبات المتعلقة بالمؤسسة والعمل على تصنيفها بشكل متجانس

*تحديد مختلف الأقسام والإدارات طبقا لتصنيف الأعمال وكذا تحديد مختلف السلطات والمسؤوليات والعلاقة فيما بينها.

¹مفتى إبراهيم حماد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

* تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف كل فرع أو قسم وكذلك تحديد المواصفات الدقيقة لشكل كل وظيفة وسلطاتها ومسؤولياتها.

* وضع لوائح العمل التنظيمية.

* وضع سياسات وإجراءات الأداء في كل قسم أو إدارة أو فرع.

* وضع النظم الرقابية والشكل العام لمحتويات التقارير الدورية.

4-2-4- فوائد التنظيم:

يجب توفر أسس واضحة للتنظيم الرياضي لكي يكون دقيقا وشاملا، فتكامل الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة يخضع لوجود تنظيم جيد يساهم في ذلك. وبالتالي الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وهو ما يتجلى من خلال أن التنظيم يساهم في:

* تقسيم العمل بين الأفراد العاملين بالشكل المناسب من خلال تحديد الاختصاصات و من ثم يساعد الفرد العامل في الاهتمام تركيز جهده على الدور المحدد له و مدى نشاطه في إطار هذا الدور ومستوى الأداء الواجب تحقيقه.

لتحسين مستوى الاداء وتوجيههم. فالتوجيه في حد ذاته يتطلب الوضوح عند إعطاء الأوامر و التوجيهات والإرشادات والتعليمات، وهو ما يسهل عملية التنفيذ من طرف الأفراد العاملين.

يتوقف نجاح الإشراف على عدة نقاط نذكر منها:

* شخصية المشرف وقدرته على القيادة والصفات والمؤهلات المتوفرة فيه، كالكفاءة العلمية، الخبرة، الصفات الشخصية، الإيمان بقيمة الفرد واحترامه وبقدرته، القدرة على التعامل مع الغير وتحقيق العلاقات الإنسانية.

* تأهيل المشرف تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله، والوقوف على أحدث أساليب الإشراف.

* حسن تنظيم الإشراف واختيار الأسلوب المناسب.

* مراعاة الغرض الأول من الإشراف.

* مراعاة أغراض وخصائص التربية البدنية الرياضية، والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.

* يجب أن يتبع الإشراف الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان.

* المرونة في تطبيق أساليب الإشراف، مع وجود خطوة مدروسة للإشراف .

* أن يعتبر الإشراف عملية توجيه وإرشاد وتعاون، ولا ينظر إليه كأسلوب لممارسة السلطة.

4-3-1- مبادئ التوجيه¹:

* إيجاد الثقة بمن يصدر الأوامر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.

* تنمية الإخلاص للرئيس.

* إشعار المرؤوسين بالثقة بهم، وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

* أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

4-3-2- فوائد التوجيه:

من خلال التوجيه يمكن العمل على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، وكذا تقييم الأداء ومن ثم تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة من أجل الرفع من مستوى الأداء؛ باستغلال أمثل للموارد البشرية منها والمادية. ومن خلال التوجيه أيضا يمكن للمشرف عليه أن يكتشف قيمته من حيث قوة أفكاره وجودة معلوماته ومدى كفاءة مهاراته التسييرية، لا من حيث كونه مسؤولا وصاحب مكانة في المؤسسة ولا من حيث سلطته. وبالتالي العمل على تجاوز فكرة أن التوجيه هو عملية تقييم وتصيد الأخطاء الأفراد العاملين بالمؤسسة وممارساتهم المختلفة، بل يحب التأكيد على روح

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر مرجع سبق ذكره ص 84

التعاون فيما بين الموجه والأفراد العاملين من أجل الوصول إلى تحسين مستوى الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.

4-4- الرقابة :

إن الأهداف التي تم التخطيط لها بدقة، والتنظيم بالشكل اللازم والعمل على التوجيه الكفء تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، لكن فرصة تحقيق هذه النتائج بالشكل الأفضل لا تكون إلا باعتماد نظام رقابي مناسب لنشاط المؤسسة الرياضية. وهذا بالعمل على قياس مدى التقدم في تحقيق الأداء المطلوب بالابتعاد والتميز بين الأهداف الفردية للعامل والأهداف العامة للمؤسسة الرياضية ومن ثم خلق التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

يمكن تعريفها بأنها " جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد الانحرافات وتحديد ومؤشراتها، واتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب الذي يضمن أن جميع موارد المنظمة الرياضية تستخدم بأكثر الطرق الممكنة من كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف"¹.

4-4-1- الخطوات الأساسية لعملية الرقابة :

* وضع معايير تقييم الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، تستخدم لتحديد التقدم، هناك معايير تتضمن التقارير واللوائح وتقييمات الأداء وأخرى تحدد ماهية وكيفية العمل. يتم وضع معايير التقييم انطلاقا من طبيعة ونوع الوظيفة المطلوب تقييم الأداء فيها.

*متابعة الأداء: بمعرفة مدى التقدم في انجاز المطلوب.

*قياس الأداء: تتم بمقارنة الأداء المحقق مع ما هو مطلوب تحقيقه. وكذا معرفة إن كانت المعايير الموضوعية تتناسب والأداء المطلوب.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر مرجع سبق ذكره ص 146.

***تصحيح الانحرافات:** بالعمل على تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه. وإيجاد الإجراءات التقويمية المناسبة. فقد يتطلب التصحيح تعديلا في المعايير المستخدمة لقياس الأداء، فقد يكون أساس الانحراف هو الأداء هو عدم تناسب المعايير المستخدمة في قياسه.

أي أن الرقابة عبارة عن قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة والسابق تحديدها، وهي وظيفة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من اتصال هذه الوظيفة بكل من التنظيم والتوجيه إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة التخطيط وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة.

إن الغرض الرئيسي من عملية الرقابة والمتابعة، ليس اكتشاف المخالفات والعيوب والقصور في الأداء فحسب، بل المهم هو تحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة بتعديلها وتحديد المسؤولية والعمل على الإصلاح والتوجيه، من أجل استغلال أمثل للموارد البشرية والمادية والوصول إلى مستوى الكفاءة في الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.

4-4-2- خصائص نظام الرقابة الجيد:

***. الكشف الفوري عن الانحرافات:** إذ أن نظام الرقابة الجيد هو الذي حدوث الانحرافات، والتي يصعب تحديدها في المجال الرياضي لهذا فان قيمة البيانات عن أي موضوع مهما كانت طبيعتها تساهم بشكل أو بآخر في تلافي وقوع الانحراف.

*** قدرة نظام الرقابة المستخدم على إبراز طبيعة النشاط الذي تتم مراقبته :** فأنظمة الرقابة تختلف من نشاط الآخر، إذ يجب تصميم نظام رقابة يتماشى وطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة الرياضية، من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من عملية الرقابة في حد ذاتها.

***النظرة المستقبلية:** تتجسد فاعلية نظام الرقابة عندما تكون عملية الرقابة آنية لكن بحكم طبيعة اختلاف الأعمال فإنه تنشأ فترة زمنية بين وقوع الانحرافات وإجراءات التصحيح والتعديل، وتتجلى فاعلية هذا النظام الرقابي في قدرته على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

***الموضوعية:** من الواجب وضع معايير تقييم الأداء بصورة موضوعية تبتعد عن الذاتية والميول الشخصية للأفراد العاملين ومختلف اجتهاداتهم لكي تكون نتائج التقييم ذات مصداقية.

*** المرونة:** نظام الرقابة المستخدم يجب أن يتميز بالقدرة على التأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة في المؤسسة والظروف الطارئة، بتوفير الخطط البديلة بناء على أسلوب تخطيط فعال ومرن يساهم في ذلك. ***الجانب الاقتصادي:** بمراعاة تكلفة النظام الرقابي المستخدم وما يمكن أن يتحقق كعائد من العملية الرقابية وكونها ذات جدوى أم لا من الناحية المادية.

*** وضوح الرقابة:** كان يتميز بالوضوح واليسر والبساطة، وبالتالي سهولة فهم الإجراءات ومن ثم تحديد المسؤولية عن الانحرافات وتوفير التصحيح الملائم.

5- أساليب الإدارة الرياضية:

هناك أساليب ثلاثة لها أهمية ودور كبير في التسيير الرياضي هي :

- الإدارة بالأهداف - الإدارة بالنشاط - الإدارة باللوائح

5-1 الإدارة بالأهداف:

يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة إدارية عانت منها الكثير من الإدارات وهي أن المسؤولين كان دورهم مقتصرًا على تنفيذ خطط وضعت دون إشراكهم في وضعها مما صعب عليهم تنفيذها والقيام بعملهم على أكمل وجه. إذ أنه من خلال الإدارة بالأهداف يتم إشراك المسؤولين - عن تنفيذ الخطط في وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها وكذا وضع برامج تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف.

وقد عمد هذا الأسلوب إلى إسناد مسؤولية تحقيق الأهداف إلى المسؤول وذلك بالتخطيط مع مرؤوسيه، حيث يقوم هؤلاء بتحديد السبل المناسبة الأكثر نجاعة لتحقيق النتائج بينما يقوم المسؤول بمراقبة التنفيذ ودراسة نتائجه والتحقق من مدى فعاليتها، إذن يمكن القول أن الإدارة بالأهداف أسلوب شامل يستخدم كلا من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ويعمل على

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية، المادية، الفنية أو المعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف قابلة للتحقيق، والوصول إلى النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

ويمكن القول أن هذا الأسلوب يكتسي عدة مميزات نذكر منها:

* إشراك المرؤوسين في وضع استراتيجيات الإدارة مما يساهم في رفع الروح المعنوية، وبالتالي التشجيع على بذل جهد أكبر.

* يعمل هذا الأسلوب على خلق جو من التعاون والاحترام بين الرئيس والمرؤوس من خلال تحسين مشاركة كل منهم في عمله.

* يساعد الرئيس في استخدام قدراته وخبراته، وذلك لما يتمتع به من حرية في اتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعته.

* نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافئته وبالتالي خلق نوع من الحافز على العمل داخل تلك المؤسسة.

* هو أسلوب يدفع للابتكار ومضاعفة الجهود، لأنه يحترم قدرات الفرد وإنجازاته من خلال إشراكه في صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية.

تكمن أهمية الإدارة بالأهداف في أنها تعتمد أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسيير بروح الفريق وتعمل على تحقيق النمو الايجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، وبنجاح هذا الأسلوب يتوجب مراعاة النقاط التالية:

* **وضوح الأهداف وتتابعها:** إذ يجب تحديد الأهداف المسندة للمسؤول والاتفاق عليها من أجل معرفة أفضل الطرق والوسائل لتحقيقها.

*قابلية النتائج للقياس: من خلال التعبير عن الهدف المحدد مسبقا تعبيراً كمياً يمكن قياسه فيما بعد.

*تحسين قدرة الأداء: بمتابعة مختلف الخطط و البرامج الموضوعة من اجل اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تحسينها والرفع من مستوى الأداء تماشياً مع متطلبات الأهداف المسطرة.

*حرية التصرف: من خلال توفير جميع الوسائل لتحقيق الأهداف بشكل فعال.

5-2- الإدارة بالنشاط:

هذا الأسلوب عكس الأسلوب السابق، حيث نجد أن الرئيس يزاول مهامه دون وجود خطة عمل أو هدف محدد، وأنه مطالب فقط باحترام مواقيت العمل وغير مطالب بالحرص على تحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة، ويتم قياس هذا النوع على أساس النشاط الممارس بغض النظر عن كونه يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية تساهم في تطوير المؤسسة أم لا.

5-3- الإدارة باللوائح:

ويقوم على أساس تطبيق اللوائح والتعليمات، وتكون هذه الأخيرة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة، وهي تسهيل العمل والمساعدة على الأداء الجيد، ولكن من جهة أخرى تسبب عدم مرونة في العملية الإدارية، فبدل أن يتم إشراك جميع الموظفين في وضع خطط سير المؤسسة، نجد أن الرئيس فقط له السلطة المطلقة في ذلك دون إشراك المرؤوسين، ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في النشاطات الرياضية لأن هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم.

ويمكن القول أن لكل أسلوب من الأساليب السابقة إيجابيات وسلبيات، ولتفادي هذه السلبيات يمكن اعتماد أكثر من أسلوب واحد في التسيير من اجل الوصول إلى الكفاءة في الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

6- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية:

تعتبر إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوسط الرياضي مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الرياضية، من أجل تنمية الإبداع وصيانة وترقية وتوجيه العمال من أجل خدمة وتلبية احتياجات المؤسسة، والقيام بالعمل على أحسن وجه، وتتضمن عملية تسيير الموارد البشرية عنصرين: يتعلق الأول بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضيح دور كل فرد عامل فيه أما الثاني فيخص وظائف تسيير الموارد البشرية: التوظيف، التكوين، الترقية. فتسيير الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة الموجهة من طرف المؤسسة من أجل توجيه الأشخاص لتحقيق احتياجاتها وأهدافها المرسومة وعموما يكون العنصر الأول مهما نوعا ما من طرف مدير الموارد البشرية هذا رغم أن تغير هيكل المؤسسة يؤثر مباشرة على سياسة تسيير الموارد البشرية.

وتؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها وتؤثر على جميع الوظائف المتعلقة بهذه الموارد، مما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى دراسة هذه التغيرات وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب والعمل على الاستفادة منها قدر المستطاع، ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال النقاط التالية¹:

***التغيرات الاقتصادية:** وهي عالمية الاقتصاد وفتح الأسواق، إزاحة الإقليمية وتدويل الإدارة، عصر إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الازدواج، المنافسة العالمية، مشاكل الطاقة، تقلبات الأسعار.

***التغيرات القانونية:** تعد التشريعات والقوانين، وتضارب اللوائح والتعليمات إجراءات حماية البيئة.

***التغيرات التكنولوجية:** الانفجار العلمي وتوالي الاختراعات، التطور في نظم ثورة المعلومات والحاسب الآلي والانترنت، تطويع أساليب إدارية جديدة لزيادة تحفيز العاملين.

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007ء ص77.

*التغيرات الاجتماعية: قيم تنظيمية وثقافات عمل جديدة، اهتزاز القيم، الصراع بين القديم والجديد، التفكك الأسري، زيادة الهجرة، مزيد من الحريات للعاملين، مفاهيم العدالة الاجتماعية، مسؤولية المجتمع عن توفير العمل، التغير في العوالم الديمغرافية.

خلاصة الفصل:

يعتمد النشاط الرياضي بكل أنواعه على الإمكانيات سواء البشرية أو المالية أو المادية، حيث انه كلما توفرت هاته الإمكانيات تحسنت الخبرات الرياضية وزاد مستوى أدائها وساهمت بذلك في رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية ككل.

هذه الإمكانيات تتواجد ضمن إطار محدد يعبر عنه بالمؤسسة أو المنشأة الرياضية، تحقيق أهداف الموارد البشرية فيها ، فتسييرها يتطلب اعتماد طرق ووسائل تساعد على ضمان حسن سيرها وتطويرها واستغلالها أحسن استغلال، من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

منهجية البحث

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تلك الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في بناء وتوثيق بحثه العلمي، بالموازاة مع الدراسة النظرية التي تعتبر الأرضية التي تبنى على أساسها الدراسة التطبيقية، هذا باعتبارهما متكاملتان من حيث الكشف عن الخصائص العامة والخاصة للموضوع.

ويتمثل الجانب التطبيقي في تلك الخطوات في البحث العلمي والمتعلقة باختيار الفروض وتفسير البيانات والوصول إلى الحلول وتعميمات عملية للنتائج، كما يعتبر هذا الجانب من الدراسة من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث وذلك راجع لطبيعة مجتمع الدراسة والتي تتسم عموماً بالانغلاق على نفسها ورفض التعاون، وهذا يختلف باختلاف الموضوع وحساسيته بالنسبة لها، مما قد يشكل عقبات في وجه استكمال العمل على أحسن وجه وكما خطط له.

1- منهج الدراسة:

حتى تتصف دراسة مشكلة البحث بالشمول والواقعية، وحتى تكون النتائج التي يتوصل إليها الباحث دقيقة ينبغي أن يستعين هذا الأخير بأحد مناهج البحث العملي والتي هي "عبارة عن مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة"¹

ولما كانت طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المتبع، والتقنيات تلك البيانات والوصول إلى الحقائق، وتبعاً لطبيعة موضوع دراستنا والمتمثل في نظام تقييم أداء الموارد البشرية دورها في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، فإننا اعتمدنا على المناهج التالية:

المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي على أنه: "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مماثلة".²

وعليه فإنه من خلال المنهج الوصفي يتم العمل على "جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"³.

أي أنه لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها و تبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، ويساعد على

¹بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009، ص 111

²قواد السيد البهي، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، ط د، 1979، ص 18.

³فاطمة عوض صابر ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط2002، 1، ص

التعرف على الآراء والمعتقدات واتجاهات الأفراد، بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها بالشكل الكافي والدقيق.

دراسة حالة :

لقد تم اختيار المنهج الوصفي كونه "يقوم أساساً على اختيار وحدة إدارية أو اجتماعية واحدة وجمع المعلومات التفصيلية عبر كل جوانب أنشطتها وصفاتها، وكذلك لأنه يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة.. ولما لدراسة الحالة من أهمية سواء للباحث أو للوحدة المختارة ذاتها، وذلك لأنها تسمح بإظهار حالتها في الزمن الحالي فقط وكذلك إمكانية القيام بتنبؤات مستقبلية لها، وتسمح كذلك بإظهار الجوانب التي تعاني نقائص، ما يمكن أعضاءها ومسؤوليها من استيعاب هذا النقص"¹. وقد اعتمد الباحث على هذا المنهج من أجل التأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

المنهج الإحصائي:

المنهج الإحصائي عبارة عن استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المناسبة لها.²

واستعان الباحث بهذا المنهج لأجل تحليل الجداول والنسب، المعبر عنها من خلال الاستبيان، والتحليل بنوعيه: الكمي الذي يهتم بتحليل الأشكال والقيم، والكيفي بعرض النتائج والتعليق عليها وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

2- عينة البحث:

العينة هي "الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلاً حقيقياً مجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها"¹.

¹ عامر قندلجي، البحث العلمي ومصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 136.

² نفس المرجع، ص 149.

وعليه تكون العينة جزءا من الكل، بمعنى "مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادق"². ما يمكننا من إجراء تعميمات على المجتمع ككل.

وبالنسبة لموضوع دراستنا ومن أجل إعطاء أكثر مصداقية وشمولية، فقد قمنا باختيار عينة من العمال الإداريين الذين يمارسون نشاطاتهم وأعمالهم التسييرية والتنفيذية، الإدارية على مستوى مديرية الشباب والرياضة (المكاتب المركزية على مستوى الولاية) وقد تم اختيارنا لهذه العينة لإجراء الدراسة الميدانية بسبب تواجد أفرادها على مستوى نفس المديرية لكل من ولاية الأغواط، الجلفة وغرداية.

حجم العينة:

تنقسم عينة البحث إلى ثلاث أقسام حسب انتماء الأفراد، كل حسب الولاية:

- الأغواط: بلغ العدد 25 فردا.
- الجلفة. بلغ العدد 28 فردا.
- غرداية: بلغ العدد 25 فردا. إذن فحجم العينة مجتمعة هو 78 فردا بالمديريات الثلاث.

3- ضبط متغيرات البحث:

عند دراسة أي موضوع يواجه الباحث عدة عناصر تكون متعلقة به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم هذه العناصر نجد متغيرات البحث والتي تعبر عن تلك العوامل ذات الصلة المباشرة بالموضوع، والتي تكون ذات قيمة كبرى فيه على اعتبارها أهم مكون له، وعموما يصادف الباحث نوعين من المتغيرات :

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يفرض الباحث أنه السبب، أو أحد الأسباب النتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة أثره على متغير آخر.

¹ عبد اللطيف حمزة، مناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، مصر، ط2، 1978، ص 161.

² بوداود عيد اليمين، عطا الله احمد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

• المتغير التابع: وهو "العامل الذي يتبع المتغير المستقل، ويعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه"¹.

بناءً على ما سبق وحسب موضوع بحثنا والمتعلق بنظام تقييم أداء الموارد البشرية دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، تكون متغيرات البحث كالتالي:

- المتغير المستقل: نظام تقييم أداء الموارد البشرية.
- المتغير التابع: مستوى الأداء في المؤسسات الرياضية.

4- أدوات ووسائل البحث:

من أجل القيام بالدراسة وفق مناهج البحث السابقة الذكر، فإنه يتعين على الباحث تجميع البيانات والمعلومات باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي التي تتماشى وطبيعة الموضوع المدروس وكذا المنهج المتبع.

وفي هذا الصدد ووفقاً لموضوعنا المتمثل في: نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، تم الاعتماد إضافة إلى الدراسة النظرية التي اعتمدنا فيها على جملة من المراجع المختلفة من كتب ، أطروحات وملتقيات، و أيضاً على الأدوات التالية: *الملاحظة : وتعد الملاحظة وسيلة يستخدمها الباحث في اكتسابه لخبرات ومعلومات عن الموضوع

الملاحظ، "فهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل الجوانب المراقبة وخصائصها، كما أنها عبارة عن الانتباه إلى ظاهرة أو شيء ما أو حادثة معينة بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها"².

¹بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 139، ص 141.

²سامي محمد ملحم، مناهج علم النفس في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 5، 2007، ص

وتم الاعتماد على الملاحظة في بحثنا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات إلى مديرية الشباب والرياضة وملاحظة طريقة العمل بها وتسجيل الملاحظات، وهذا في مختلف المصالح، وهو ما ساهم في توضيح الصورة التي تسير وفقها المديرية، إضافة إلى بعض المقابلات مع المسيرين من أجل الاستفسار وأخذ المعلومات بشكل دقيق ومعمق.

*الاستبيان :

ويقصد به "مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات والحقائق والمعلومات المرتبطة بمشكلة وحالة معينة"¹. كما يعرف بأنه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"².

واعتمدنا على تقنية الاستبيان لأنها الطريقة الملائمة لجمع الأدوات بالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى، وتعد أكثرها كفاية لأنها تستغرق وقتاً أقصر وتكلفة أقل كما أنها تسمح بجمع البيانات من أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

وقد قام الباحث بصياغة استمارة الاستبيان صياغة تخدم الأهداف المسطرة بشكل يسير ومبسط ومفهوم، وقد تم تقسيمه إلى أربعة محاور، وكل محور يشمل عدة أسئلة خاصة تخدم كل فرضية، وقد تمت صياغته بالاستعانة بالأستاذ المشرف وكذا بعض الإداريين.

ثبات وصدق الاستبيان: من أجل التأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على عدد من المتخصصين والأساتذة بمعهد التربية البدنية والرياضية ، أي أننا قسنا مدى صدق الاستبيان اعتماداً على صدق المحكمين "الذي يقصد به عرض الاستبيان على خبراء في مجال

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2001ء1،ص

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، 2002 .

الاختصاص لإبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول شمولية محاوره وكفاية فقرات كل محور فيه ومدى انتسابها إليه ودرجة دقة ووضوح كل فقرة فيه"¹.

كما قام الباحث بالتجريب الأولي للاستبيان في صورته الأولية على عينة لها نفس خصائص العينة الأصلية، وذلك من وضوح فقراته وابتعادها عن الغموض وكذا وضوح التعليمات.

وعليه تم ضبط الاستبيان النهائي والذي ضم 36 سؤالاً، مقسمة على خمسة محاور و تصب كلها حول نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.

بعد عرض للبيانات الشخصية لكل فرد على حدة نتطرق إلى المحاور وهي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، من جنس وسن وخبرة و مستوى تعليمي.

- **المحور الثاني:** يهتم بالتحليل الوظيفي وضم 07 أسئلة، مل وضوح وقدرة التحليل الوظيفي المطبق في المديرية على تحديد المعارف والمهارات والقدرات، ومختلف واجبات ومسؤوليات الوظائف المختلفة.

- **المحور الثالث :** ضم 07 أسئلة أيضاً، تهتم بمعايير تقييم الأداء المستخدمة بالمديرية وقدرتها على المساهمة في تقييم الأداء بشكل فعال.

- **المحور الرابع:** ضم 09 أسئلة، واهتم بأساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة بالمديرية، والنظر في مدى كونها مناسبة للهدف من عملية التقييم، ومختلف طرقها. ومدى تأثيرها على نظام التقييم.

- **المحور الخامس:** ضم 13 سؤالاً، واهتم بفاعلية نظام تقييم الأداء المتبع، ومدى مساهمته في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد. ومدى عدالة هذا النظام ومجالات استخدامه.

¹ وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، بحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن ط2007، 2، ص 66.

- توزيع وجمع الاستبيان: بعد التأكد من صدق الاستبيان وثباته، تم التوجه إلى مديريات الشباب والرياضة ، حيث تم توزيع الاستبيان على إدارات المديرية، كما تم الاستعانة ببعض الزملاء ربحا للوقت، مع العمل على شرح ما لم يتم فهمه أو استيعابه من طرف العمال.

5- مجالات البحث:

يتحدد المجال العام للبحث من خلال مجالين هما المجال المكاني والذي يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة التطبيقية بمعنى ميدان الدراسة، والمجال الزمني ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها تحقيق هذا البحث.

* المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولايات: الأغواط - الجلفة - غرداية.

*المجال الزمني:

لقد تم إجراء هذه الدراسة ابتداء من أواخر شهر ديسمبر إلى غاية نهاية شهر أفريل، وقد تم في هذه الفترة إعداد الجانب النظري بالموازاة مع الجانب التطبيقي، وذلك بالعمل ابتداء على إعداد الجانب التمهيدي للبحث من فرضيات وخطة عامة وكذا الإلمام بالجوانب العامة لموضوع من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية وجمع المادة النظرية ومختلف المراجع.

6- المعالجة الإحصائية:

وتعتمد المعالجة الإحصائية كأداة من أدوات التحليل في الدراسة الميدانية لما توفره من فرز للنتائج وتوضيح لها، وترجمة للمعطيات المحصلة إلى بيانات كمية يمكن تحليلها وتفسيرها وتعليلها.

وقد اعتمد الباحث في تحليل نتائجه على:

- قانون النسبة المئوية: تم استخدامه من أجل الدلالة على مختلف فرضيات البحث.

$$F\% = \frac{\text{عدد الاجابات مختلفة لكل سؤال} \times 100}{\text{عدد الاجابات الاجمالية}}$$

F%: نسبة المئوية المتحصل عليها

- بعض معايير الارتباط.

7- صعوبات البحث :

لا يخلو أي بحث علمي من مشاكل أو صعوبات سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا.

* نقص المراجع والبحوث، خاصة التي تناولت هذا الموضوع بصفة مباشرة، وقلة المراجع المتعلقة بالإدارة الرياضية.

* صعوبة الحصول على المعلومات على مستوى المديرية، وكذا صعوبة إقناع أفراد العينة بالإجابة على أسئلة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر لمختلف أبعاد منهج هذه الدراسة من عينة البحث، وضبط لمختلف المتغيرات المتعلقة بالبحث، ووسائل وأدوات البحث، وكذا مجالات البحث المكاني منها والزمني، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية وصعوبات البحث. إن أكثر ما يهم في اختيار منهج البحث، هو أن يكون قادرا عن التعبير على نتائج البحث بيسر، ويعطيها الصورة الحقيقة، فمن خلال الأرقام يمكن إعطاء فكرة أكثر وضوحا وتفسيرا لمختلف نتائج البحث المتوصل إليها.

الفصل الثاني :

دراسة حالة مديرية

الشباب و الرياضة

تمهيد :

من أجل التعرف أكثر على إحدى المؤسسات الرياضية، اخترنا القيام بدراسة حالة مديرية الشباب والرياضة، بهدف الربط بين ما هو نظري وما هو موجود في أرض الواقع فيما يخص تسيير الموارد البشرية ومن خلاله نظام تقييم الأداء في المديرية بشكل رئيسي.

سنتعرض في هذا الفصل إلى التعريف بمديرية الشباب والرياضة ، وبإمكاناتها البشرية من وظائف سامية ومناصب عليا و مناصب بيداغوجية وأخرى إدارية، بالإضافة إلى ذكر مختلف مهامها ونشاطاتها، وهيكلها التنظيمي، وكذا التعرض إلى نظام تقييم أداء الموارد البشرية المتبع على مستواها، مع إبراز العناصر المكونة له.

1- لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62، وفي عام 1963 تم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدر المرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963. و في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة؛ وكل ماله صلة بالشباب والرياضة.

غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وكذا تسميتها.

2- التعريف بمديرية الشباب والرياضة:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة إحدى مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي، وتبرز أهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجها، وهذا من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى؛ كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات. وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

3- الإمكانيات البشرية للمديرية:

يوجد على مستوى مديرية الشباب والرياضة موارد بشرية متنوعة وهامة، تساهم في قيامها بنشاطاتها، والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

- الوظائف السامية: تتمثل في مدير الشباب والرياضة.

- المناصب العليا: تتمثل في رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب.

- المناصب البيداغوجية : تشمل مفتش الشباب والرياضة، مستشارين رئيسيين في الرياضة، مستشارين في الرياضة. مستشارين تربويين للشبيبة، تقنيين سامين في الرياضة، مربى متخصص للشبيبة، مربى رياضي، مربى للشبيبة، مستشار ثقافي، منشط ثقافي .

-المناصب الإدارية: تتمثل في المتصرفين الرئيسيين، والمتصرفين، ملحقي الإدارة، ملحقي إداريين رئيسيين، محاسبين، أعوان الإدارة، كتاب، أعوان حفظ البيانات، تقنيين سامين في الإعلام الألي، مهندس معماري رئيسي، مهندس دولة في السكن، طبيب عام، نفساني، ممرضين للصحة العمومية، عمال مهنيين.

- المتعاقدين: تتمثل في العمال المهنيين وأعوان الوقاية والأمن.

4- مجال نشاط مديرية الشباب والرياضة :

يتركز نشاط المديرية أساسا في متابعة النوادي الرياضية والرابطات ،و تفعيل دورها في شتى المجالات، وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء الرياضي، وكذا النشاطات الشبابية ومتابعتها ميدانيا.

تتعامل مديرية الشباب والرياضة مع مختلف مؤسسات الدولة؛ كالولاية التي تكون محور التعامل حول إنشاء الأندية والجمعيات؛ أو المساعدات المالية لها. وإعداد التقارير وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة، باعتبار أن هذه التقارير هي التي تعطي صورة واضحة عن الرياضة في الولاية وبالتالي تمكن الوزارة الوصية من تقييم النشاط الشبابي والرياضي ، ومن ثم الدعم المادي والمعنوي اللازم للمديرية، إذ أن الهدف من كل ذلك هو مضاعفة النشاطات من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

يمكن حصر نشاط مديرية الشباب والرياضة في جانبين مهمين، يتعلق كل منهما بالآخر؛ الأول هو ديوان مؤسسات الشباب بالولاية والثاني هو ديوان المركبات الرياضية. بالنسبة لديوان مؤسسات الشباب؛ فانه يعنى بتسيير ومتابعة النشاطات المختلفة على جميع المستويات بالنسبة

لكل من دور الشباب المختلفة المنتشرة عبر تراب الولاية والتابعة للمديرية وأيضا التسيير الحسن للمؤسسات الجوارية والقاعات المتعددة النشاطات بالإضافة إلى المراكز الثقافية ومختلف ملحقاتها.

أما بالنسبة لديوان المركبات الرياضية؛ فانه يعنى بالقاعات المتعددة الرياضات والقاعات الرياضية على اختلافها؛ بالإضافة إلى المسابح والملاعب المتواجدة على تراب الولاية والخاضعة قانونا للمديرية.

5- مهام مديرية الشباب والرياضة:

يمكن حصر مهام مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط في النقاط التالية:

* تطور مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصاتها العامة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة، وتحثها وتعمل على التنسيق فيما بينها، وتقييمها ومراقبة فعاليتها.

*تطور البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية؛ وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

*إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.

*تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم ، وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش وبالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

*تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية؛ بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

*وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

*تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.

* إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

*السهر على تطوير التنظيم المتعلق بسير المؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

* ضمان متابعة برامج الاستشارة وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

*ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها، وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

*تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد المحصلات والبرامج المتعلقة بها وفقا للكيفية والأجال المقررة.

6- التمويل:

تولي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات و الهيئات العمومية والخاصة أهمية كبيرة للتمويل و المساهمة في تمويل الأنشطة الآتية:

*تطبيق مخططات وبرامج البحث في علوم الرياضة وتكنولوجياتها.

* الرياضة للجميع.

*الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية.

* مكافحة المنشطات.

• التمثيل الدولي.

7- المساعدات :

يمكن أن تستفيد الاتحاديات و الرابطات والنوادي الرياضية الوطنية من مساعدات الدولة والجماعات المحلية، على أساس سنوي أو متعدد السنوات وتقديرات ميزانية توافق عليها السلطات المعنية.

• يمكنها أن تستفيد أيضا من مساعدات وهبات ومساهمات مالية من كل شخص اعتباريا خاضع للقانون العام أو الخاص.

• تلتزم كل الجمعيات والهيئات الرياضية بتقديم حصيلتها المالية والأدبية وكذا كل الوثائق التي ترتبط بسيرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة.

• تلتزم كل النوادي الرياضية والرابطات بعد مصادقة جمعياتها العامة بتقديم حصيلتها الأدبية والمالية سنويا. وكذا محاسبتها للاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة لها، كما يجب أن يصادق محافظ الحسابات على حساباتها

8- البنية الهيكلية لمديرية الشباب والرياضة:

يحدد الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يحدد الإدارات و الأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف المسطرة بالمديرية، كما يحدد خطوات السلطة وموقع اتخاذ وتنفيذ القرارات. تشمل مديرية الشباب والرياضة التنظيم التالي : المدير، الأمانة العامة، المصالح.

8-1- المدير :

يعتبر المدير المسؤول الأول على مستوى المديرية ،وهو المسير الرئيسي للشؤون الإدارية والمالية بحيث يسهر على تنفيذ برامج الوزارة وتعليماتها ،كما يقوم بمراقبة نشاطات المديرية مع مراعاة أحكام القانون، وفي حالة غيابه ينوب عنه رئيس المصلحة.

8-2- الأمانة العامة :

تعتبر همزة وصل بين المدير ومختلف المصالح الأخرى، وتعمل أمانة المدير بمهام عديدة

- استقبال البريد الصادر والوارد.

- *استقبال المكالمات الهاتفية، الفاكسات، التلكس.

- *تنظيم حركة الدخول والخروج من مكتب المدير.

8-3- المصالح: تتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح التالية:

8-3-1- مصلحة التربية البدنية والرياضية:

- * مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية. يهتم

- * متابعة النشاطات الرياضية ل:

- *الرابطات الولائية الرياضية.

- *الرابطات الرياضية البلدية الجوارية.

- *النوادي الرياضية للهواة.

- *القيام بعملية الإحصاء ل:

- *الرياضيين.

- *المدرين.

*الحكام.

*المنشآت الرياضية عبر بلديات الولاية.

*متابعة ملف القاعات الرياضية الخواص.

*الرياضيين المتلقين.

*إعداد التقارير الشهرية للنشاطات الرياضية.

* متابعة محاضر الجلسات للرابطات الولائية .

*متابعة نشاط مجالس البلدية للرياضة.

* مكتب كشف المواهب الرياضية وتكوينها:

مكلف بأعمال اللجنة الولائية لتنسيق التظاهرات الرياضية، وكذلك اعتماد المنشآت الرياضية، حيث يجتمع أعضاء هذه اللجنة كل ما كان هناك تظاهرة رياضية أو مناسبة أو مقابلات (محلية، وطنية، دولية)، وهي تضم هيئات ومديريات مختلفة تلعب دورا هاما في ضمان التغطية الأمنية والصحية والإعلامية للتظاهرات الرياضية، كما يهتم بمحاولة البحث والكشف عن المواهب الشابة الجديدة، عن طريق إقامة دورات رياضية بين الأحياء بالولاية بغرض الكشف عن هذه المواهب وتدعيمها وتطويرها.

* مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية: يتكفل بـ:

- التوجيه بخصوص تأسيس نوادي أو رابطات رياضية.
- متابعة عقد الجمعيات العامة العادية لكل نهاية موسم رياضي.
- مراسلة المتعاملين (الرابطات، النوادي) بخصوص تكوين ملف طالب مساعدة مالية.

- المتابعة والاستمرارية والحرص على تطبيق قانون الجمعيات رقم 90/31 وكذا القوانين الأساسية للنوادي والرابطات الرياضية.
- إحصاء النوادي والرابطات الرياضية المعقدة
- التعامل مع النوادي والرابطات التي لها اعتماد مسلم من مصالح الولاية.
- إمضاء عقود البرامج بين أمانة الصندوق ومديرية الشباب والرياضة والنوادي والرابطات المعنية بالاستفادة من الإعانات المالية.
- متابعة عقد الجمعيات العامة الانتخابية بعد انتهاء أربع سنوات أولمبية (النوادي ، الرابطات).

8-3-2- مصلحة نشاطات الشباب:

- * مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الشباب. ويتكفل ب :
- محاربة الآفات الاجتماعية كالمخدرات العنف الانحرافات الأخرى.
- تقديم يد المساعدة للشباب مثل تسهيل الخدمات الاجتماعية.
- * فتح المجال للشباب وإدماجه واندماجه اجتماعيا.
- * التكوين المهني.
- * التحضير لامتحانات المهنية.
- * التبرصات.
- * التعاونية الشبابية.
- * التشغيل.

- التعامل مع الجمعيات:

- مركز إعلام وتنشيط الشباب وملحقته، دور الشباب وبيوت الشباب.

- الجمعيات التي لها اختصاص في الميدان.

- التعاونيات الشبابية التي تنشط في ميدان القطاع من جانب التوجيه والإعلام.

- مكاتب التشغيل

مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجهوية. يتكفل بـ:

*إبداء الرأي حول تأسيس الجمعيات ذات الطابع الشبابي والتي تتماشى أهدافها مع أهداف قطاع الشباب.

*متميز برنامج نشاطات الجمعيات وهذا بالتنسيق معها. م تحضير الاتفاقيات والبرامج وفق المساعدات الممنوحة للجمعيات.

*مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليّة الشباب:

• يتكفل بكل النشاطات ذات الطابع الثقافي والعلمي على جميع المستويات

المحلية الوطنية الدولية، وكذا إحياء المناسبات الدينية الوطنية العالمية ؛ إضافة إلى تنفيذ العمليات المبرمجة ضمن رزنامة وزارة الشباب والرياضة وعلى عمل المديرية والسلطات المحلية والقطاعات التكاملية.

• متابعة نشاط الإطارات الرياضية التابعة للقطاع وعملها في الميدان.

• متابعة نشاطات النوادي المنخرطة خارج الولاية.

8-3-3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية:

م تحضير دفاتر الشروط.

• المناقصات والاستثمارات.

• متابعة البرامج المسجلة.

- مكتب التقييس والصيانة: يتكفل ب:

• الأعمال التقنية (مخططات).

• المتابعة الميدانية للمشاريع.

• مراقبة الفواتير.

* استغلال المنشآت الرياضية.

باعتبار المنشآت الرياضية هي رأس مال المديرية الحقيقي، والوسيلة الهامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويتجسد ذلك من خلال وضع الأطر القانونية التي تساعد في تحديد ذلك؛ فقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم (1/419) و في المادة 3 : "إن استغلال المنشآت الرياضية من طرف الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين يتم بواسطة اتفاقية بين المستغل و المتنازل متمثل في الدولة و الجماعات المحلية و بدفتر الشروط من طرف هياكل التنظيم للنظام الوطني للتربية البدنية الرياضية. وقد حددت مدة الاستغلال حسب دفتر شروط بثلاث سنوات، حيث تبدأ المدة بتاريخ تطبيق هذه الاتفاقية، هذه الأخيرة تكون بعد مداولات المجلس الشعبي المروؤوس من الوالي وتكون بعد الرأي التقني لمديرية الشباب و الرياضة أو بواسطة الوزارة الوصية إذا تعلق الأمر بمنشآت رياضية متعلقة بالمجال العام للدولة وتبعث نسخ عن الاتفاقية ودفتر الشروط إلى وزارة الداخلية"¹.

كما تم وضع عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي و مراكز التدريب و القرى الرياضية من أهمها:

* اختيار الموقع و مساحته.

* التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات .

¹ المرسوم التنفيذي رقم (1/419).

* عزل العوامل غير المرغوب فيها .

* عوامل السلامة و الأمن للملاعب.

* الصحة العامة.

* الاستغلال الأمثل.

* توقع التوسيع مستقبلا .

* الناحية الجمالية.

* نواحي الإشراف.

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم: يتكفل بـ:

* إحصاء المشاريع المسجلة عبر الولاية.

* تقديم حوصلة دورية لسير المشاريع.

* تقديم الاقتراحات حسب المستلزمات.

8-3-4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

* مكتب الموارد البشرية. يتكفل بـ:

• متابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ التعيين إلى نهاية هذا المسار بالطرق القانونية المعمول بها (استقالة ، عزل ، تقاعد ، وفاة).

• القيام بإجراءات التوظيف طبقا للقوانين السارية المفعول ووفقا للشروط المطلوبة حسب القوانين الأساسية لمناصب العمل.

• فتح الملفات للموظفين المقبولين مع تأشيرة الوثائق الموجودة في الملف.

• القيام بإجراءات التثبيت.

• متابعة الفترات التجريبية للموظفين الجدد.

* انجاز قرارات التوظيف.

* انجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين.

* تسجيل الموظفين الحائزين على المدة الدنيا من أجل الترقية.

* تنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية.

تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة وتعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها هذا المكتب.

* الحفاظ على الملفات الإدارية لكل موظف ؛ كما يقوم بانجاز ملفات الإحالة على التقاعد من جهة ؛ ومن جهة ثانية التكفل بمتابعة عملية التكوين الطويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المتخصصة.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها:

يتكفل هذا المكتب بـ:

* القيام بانجاز رواتب العمال كل شهر.

* المتابعة المالية لكل موظف من ناحية الترقية في الدرجات.

* تحضير وتسيير ميزانية التسيير لكل سنة وإنجاز التكافلات المالية حسب الاعتمادات الممنوحة.

* انجاز الالتزامات المالية حسب كل سند.

* انجاز الكشف البيانية التكميلية.

* انجاز الكشف الخاصة بالمردودية لكل سداسي.

* انجاز الكشف الخاص بمنحة التمدرس لكل سنة.

* القيام بجلب التجهيزات المكتبية.

*القيام بإنجاز الحوالات الخاصة بالتكاليف الملحقة (ماء، غاز، كهرباء...).

*متابعة الحالة المالية للموظفين.

*تكوينات خاصة بقطاع الشباب والرياضة.

*التكوين المتخصص في قطاع الشباب والرياضة.

9- نظام تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة:

يخضع الموظفون المنتمون للأسلاك والرتب الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص أثناء مساهمهم المهني، إلى تقييم مستمر ودوري، يهدف إلى تقدير مؤهلاتهم المهنية وفقا لمناهج ملائمة، ويرتكز هذا التقييم على معايير موضوعية تهدف إلى تقدير، على الخصوص ما يأتي:

- القيام بتحسين المعارف المهنية.

- معرفة المحيط والقدرة على التكيف معه.

- المقدرة على التعبير والتحليل والتلخيص.

- القدرة على التنظيم.

- القدرة على تنشيط فريق أو مجموعة.

- القدرة على قيادة مشروع.

- القدرة على تحديد الكفاءات وتعبئتها وتنميتها.

- القدرة على الحوار.

9-1- نموذج التقييم بالمديرية:

يعتمد نظام التقييم على مستوى المديرية على استمارة تنقيط ، تشمل اسم الفرد العامل وتاريخ ميلاده، حالته العائلية، الرتبة والدرجة الوظيفية ، والوظيفة. كما تشمل أيضا تاريخ آخر ترقية، ومختلف الشهادات المتحصل عليها.

إن بيانات التنقيط توضع من 00 حتى درجة 20 ، وبعد وضع هذه النقطة يتم تقديم هذه الاستمارة للفرد المعني بالأمر للاطلاع عليها، بعد أن تم تقييمه من طرف مسؤوله المباشر، وهذا من أجل الاطلاع على نقطة التقييم، ألا أن التقدير العام والملاحظات لا تدرج في استمارة التقييم إلا بعد أن يطلع الفرد المقيم على نقطة تقييمه.

9-2- مسؤولية تقييم الأداء:

إن التقييم التي يتم وضعه من طرف المسؤول عن التقييم، والذي يكون في الغالب المسؤول المباشر للفرد العامل ، يجب ان لا تكون مخالفا لتقدير العلامة التنقيطية ، أي أن يكون معبرا عن كفاءة الفرد المعني بالأمر، وهذا من اجل ممارسة بعض الوظائف ذات طابع المسؤولية او يناسب رتبة أعلى .

إن عملية تقييم الأداء تتم بشكل دوري ومنتظم، يقوم بها المسؤولون المباشرون للأفراد على مستوى كل مصلحة، بأمر من مدير الشباب والرياضة. إذ يمكن لأي فرد عامل أن يتحصل على ترقية، اعتبارا من تقديم خدمات لثلاث سنوات متتابة في منصب العمل ،والحصول على علامات مرتفعة عند تقييم الأداء، مستوى التقييم الجيد يسمح بأن يتحصل على الترقية والمكافأة.

9-3- التغذية العكسية:

إن تحديد" وتائر الترقية في الدرجة المطبقة على الموظفين الذين يحكمهم القانون الأساسي الخاص لمدة (3) سنوات المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007.²

بعد تقييم أداء الأفراد، تعمل إدارة الموارد البشرية على إعلام كل فرد عامل بنتائج تقييم أدائه من أجل وضع ملاحظاته على درجة هذا التقييم، ثم تحول الاستمارة إلى اللجنة المتساوية الأعضاء على مستوى مديرية الشباب والرياضة، من أجل الاطلاع على نقطة التقييم والتقدير العام من خلال جلسة يتم انعقادها بخصوص هذا الشأن. تتكون اللجنة المتساوية الأعضاء من ستة أعضاء ، ثلاثة يمثلون العمال وثلاثة يمثلون الإدارة، بمن فيهم مدير الشباب والرياضة، يمكن للجنة أن تقرر إعادة مراجعة التقييم مع ذكر الأسباب التي دعت إلى ذلك بالتفضيل.

يجوز للمعني بالأمر، أي الفرد الخاضع للتقييم أن يدلي بملاحظاته بطلب إيضاحات في هذا الشأن، كما يمكنه أيضا أن يطلب البيانات المتعلقة بوضعه، والمهام التي يراها أكثر ملاءمة لكفاءته وجد لزوما لذلك.

10- النادي الرياضي:

باعتبار النادي الرياضي من أهم ما يجسد دور المديرية واهتمامها بدفع الشباب إلى ممارسة الرياضة على مختلف أشكالها، التي تضمن المديرية تنظيمها وتأطيرها من خلال النوادي المنتشرة عبر تراب الولاية. فإننا من خلال هذا التبرص نحاول إلقاء نظرة موجزة عن النوادي الرياضية باعتبارها العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي، وأيتتظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من تأدية رسالتها الرياضية على أكمل وجه .

²الجريدة الرسمية، العدد 02، بتاريخ 10 يناير 2007 ، ص 09.

10-1- تعريف النادي الرياضي :

حسب القانون المتعلق بالجمعيات لعام 1990 "هو جمعية منصوص عليها بموجب قانون 90-31 المؤرخ في 04-12-1990"، وهو "هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين صورة الشباب بصورة متكاملة، من الناحية الصحية و الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية البدنية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء.

10-2- أقسام النوادي الرياضية :

تمارس الأندية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطبيق برامج رياضية بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف محاربتة، وتقسم النوادي الرياضية حسب القانون رقم 04 - 10 المؤرخ في 13/05/2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى:

- النادي الرياضي المحترف.
- النادي الرياضي شبه المحترف.
- النادي الرياضي للهواة.

10-3- مهام النادي :

- العمل على تربية الأفراد على الروح الرياضية وتأهيلهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تنمية الوعي الرياضي ونشر الرياضة بين صفوف أفراد والعمل على رفع المستوى الفني للالعاب وفق عملية تتناسب مع سياسة الاتحاد الرياضي العام.
- ترسيخ القيم والتقاليد والمثل الرياضية العليا في حياة الأفراد.
- تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من الناحية الصحية و الاجتماعية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية.

10-4- مداخل النوادي الرياضية:

تصادق الجمعية العامة على ميزانية النادي فرعاً بفرع وتتكون الموارد المالية من:

• اشتراكات الأعضاء والمنخرطين والأمناء.

• الهبات والوصايا التي يقبلها النادي.

• قسط من ناتج التظاهرات والمنافسات الرياضية.

• إعانات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.

• مداخل الأملاك الخاصة والمتنازل عنها.

• مداخل الأعمال الشهيرة والرعاية والدعم والتقلات المحتملة للاعبين.

• كل الموارد الأخرى المرخص بها للنادي.

• المساهمات والإعانات المحتملة الواردة من الدولة والجماعات المحلية والاتحاديات والرابطات

أو من كل هيئات عمومية أو خاصة.

10-5- تشكيلة النادي الرياضي:

يتألف النادي من مجموعة الأعضاء المنتسبين له وتندرج العضوية في النادي على الشكل

التالي:

* العضو: هو الذي يمارس إحدى الألعاب الرياضية أو عدد منها بصورة فعلية، إحدى الفعاليات في الإدارة أو من يقوم بأعمال تخدم النادي إذا توفرت فيه شروط الانتساب والترشيح والانتخاب بما لا يخالف أحكام النظام الأساسي للنادي.

* العضو الشرفي: هو كل من أدى خدمة مادية أو معنوية تستوجب منحه هذا اللقب من طرف

مجلس إدارة النادي وليس له حق الانتخاب وتكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد

ويسدد العضو الشرفي اشتراكا أو رسما للالتحاق ويكون له الحق في الاستفادة من مرافق وأنشطة النادي.

10-6- شروط العضوية:

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- أن لا يكون محروما من الحقوق السياسية والمدنية أو صدرت في حقه قرارات تأديبية.
- ان يكون حسن السيرة و السلوك و لو تصدر احكام جنائية او جنحة بعقوبة مقيدة للحرية.
- أن يلتزم بالنظام الداخلي للنادي وللاتحاد الرياضي العام.
- الالتزام بدفع الاشتراك.
- أن لا يكون قد تم فصله أو إسقاط عضويته في إحدى الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة ما لم تمض أربع سنوات.
- يصاغ كل اشتراك كتابيا ويوقع من طرف صاحب الطلب ويقبله مكتب النادي.

10-7- هياكل النادي الرياضية:

يتألف النادي الرياضي من عدة هياكل :

- الجمعية العامة : هي الجهاز المداول للنادي ويجمع كل أعضائه تتكون من:
- الأعضاء المؤسسين.
- الأعضاء الشرفيين.
- أعضاء المكتب الحالي للنادي.
- أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة.
- التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم والتسيير.

• التأطير الطبي الرياضي.

• الأعضاء المنتخبين للجنة الأنصار.

• الممثلين المنتخبين للرياضيين البالغين لكل فرع رياضي.

• المدير المنهجي للنادي.

• المدير التقني للفرع الرياضي.

• ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم.

كما تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية وتجتمع في دورات استثنائية كلما اقتضت الحاجة لذلك بطلب من الرئيس أو من ثلثي الأعضاء .

لا تصح مداوالات الجمعية العامة إلا بحضور ثلثي الأعضاء وإذا لم يكتمل النصاب تستدعى الجمعية لدورة ثانية في اجل أقصاه 15 يوما وتصح مداولاتها حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء وتتخذ القرارات بالأغلبية وفي حالة التساوي يرجح صوت الرئيس.

اختصاصات الجمعية العامة:

*انتخاب الرئيس.

* البت في التقرير المالي و الأدبي للنادي.

* الموافقة على البرامج التقنية لها من طرف مكتب النادي.

* انتخاب أعضاء مكتب النادي وتجديده.

*المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة واعتماد الحالة التقديرية للإيرادات والنفقات.

*المصادقة على اقتناء الأملاك المنقولة والعقارية وبيعها .

*فحص وقبول الهبات والوصايا. دراسة الطعون المقدمة.

*البت في تقارير محافظ الحسابات.

- مكتب النادي :

يدار و يسير النادي من طرف المكتب الذي يتكون من الرئيس والمدير المنهجي والرؤساء المنتخبين للفروع الرياضية إضافة إلى ذلك يتكون من 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها ويوزع الرئيس على أعضاء المكتب المهام:

• نائب الرئيس أو نواب الرئيس.

• الأمين العام.

• أمين الخزينة المال الصندوق.

• وعند الاقتضاء الكاتب والمساعدين.

- مهام المكتب :

*ضمان احترام أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي وتطبيق قرارات الجمعية العامة للنادي.

*تسيير أملاك النادي.

*إعداد مشروع للنظام الداخلي.

*اقتراح تعديلات للقانون الأساسي. دراسة واقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو من النادي.

*إعداد مشاريع برامج العمل السنوية أو المتعددة السنوات داخل النادي.

*ضم النادي لدى مختلف الرابطات والاتحادات الوطنية.

- رئيس النادي :

* يقاضي لدى العدالة باسم النادي.

- * يكتب التأمين لضمان المخاطر التي قد تطرأ على النادي ومنحطيه.
- * يحدد صلاحيات كل من نائب الرئيس ومهام المساعدين.
- * يأمر بصرف نفقات النادي ويحدد مبلغ النفقات البسيطة.
- * يستدعي الأجهزة ويرأس أعمالها ويسيرها.
- * يقترح جدول أعمال اجتماعات المكتب ودورات الجمعية العامة.
- * ينسق وينشط جميع أعمال الأجهزة.
- * يعد دوريا التحصيلات و الاستخلاصات حول النادي.
- * يرسل كل المعلومات للسلطة المخولة لذلك.
- * يحضر التقرير الأدبي والمالي ويعرضه على الجمعية العامة التي تبت في تسييره.
- * تمثيل النادي لدى الهيئات الرياضية المحلية الجهوية والوطنية والدولية.

اللجان المختصة:

- * تقوم بمساعدة النادي ومكتبه في تنفيذ مهامه والتي منها:
- * اللجنة المالية والرعاية.
- * اللجنة الطبية.
- * لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
- * لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادرات الثقافية والترفيه.
- * لجنة العلاقات الخارجية و الإعلام والاتصال.
- * لجنة التأديب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة، من أجل التعرف أكثر على واقعها التسييري، من خلال إبراز مختلف الجهود المبذولة والمتعلقة بكل من سياسة تسيير الموارد البشرية ومن خلالها نظام تقييم الأداء، و أهمية وفعالية كل منهما في الرفع من مستوى أداء الأفراد داخل المديرية.

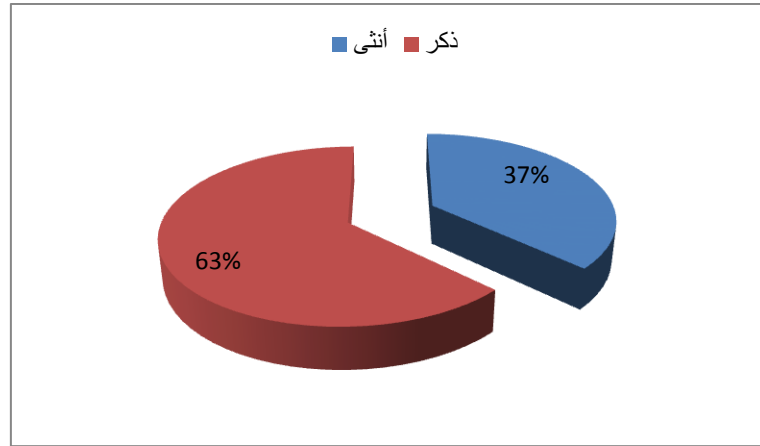
وللتأكيد على المعلومات المتحصل عليها وتدعيمها من الجانب العلمي، سنعمد إلى توزيع استبيان، بهدف مقارنة ما هو نظري و ما تم ملاحظته بما يحدث فعلا على مستوى المديرية فيما يخص تقييم أداء الموارد البشرية، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل اللاحق من خلال تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

الفصل الثالث :

تحليل و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان

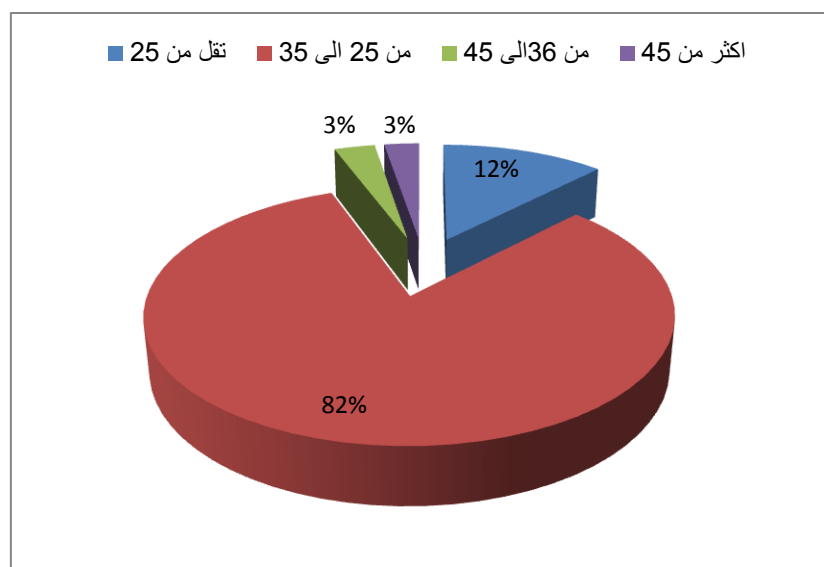
- المحور الأول : البيانات الشخصية
- جنس العينة : الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 63% من عينة الدراسة هي من الذكور ، و 37% من العينة من الإناث يعود ذلك إلى طبيعة العمل و الخدمات التي تقدمها مديريات الشباب و الرياضة ، و هو ما يمثل نقطة قوة بالنسبة للمديرية باعتبار طبيعة العمل المقدم .

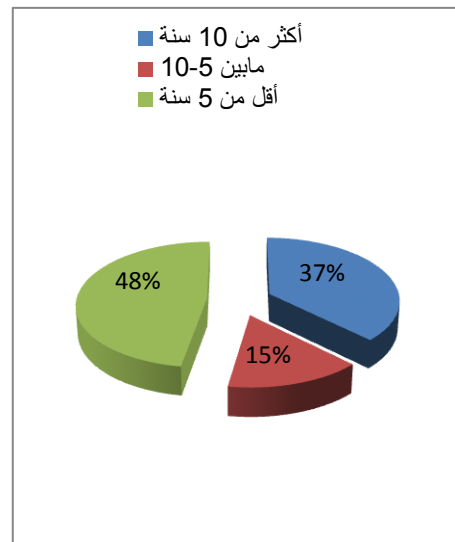
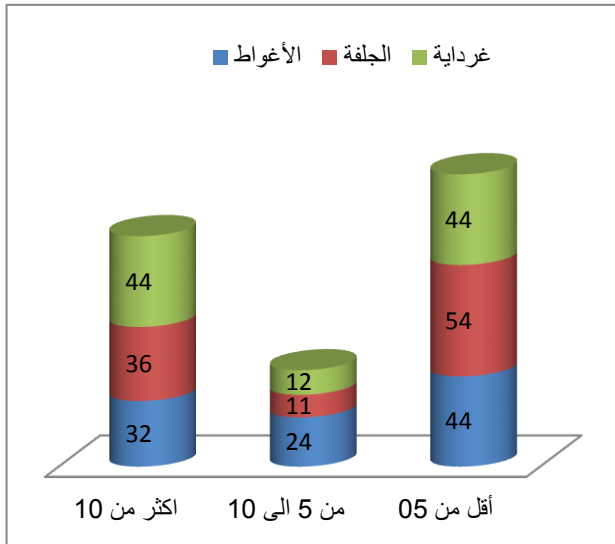
- الفئة العمرية للعينة : الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب السن



تحليل و مناقشة النتائج :

يمكن أن نلاحظ أن نسبة 5.6 % من أفراد المستجوبين أعمارهم تقل عن 25 سنة، وأن الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة فنسبهم تساوي 37.48%، أما الذين تزيد أعمارهم بين 25-45 سنة تزيد عن النصف، وهو ما يبرز توفر فئة الشباب على مستوى المديريات، وهو ما يساعد على الأداء بإعتبار هذه المرحلة العمرية تتميز بإكتمال النضج وهو ما يكون في صالح المؤسسة، كون الفرد يكون لديه الرغبة والقدرة على العمل والعطاء، وزيادة اكتساب المهارات والمعارف والخبرات مع مرور سنوات العمل.

- توزيع الخبرة للعينة : الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

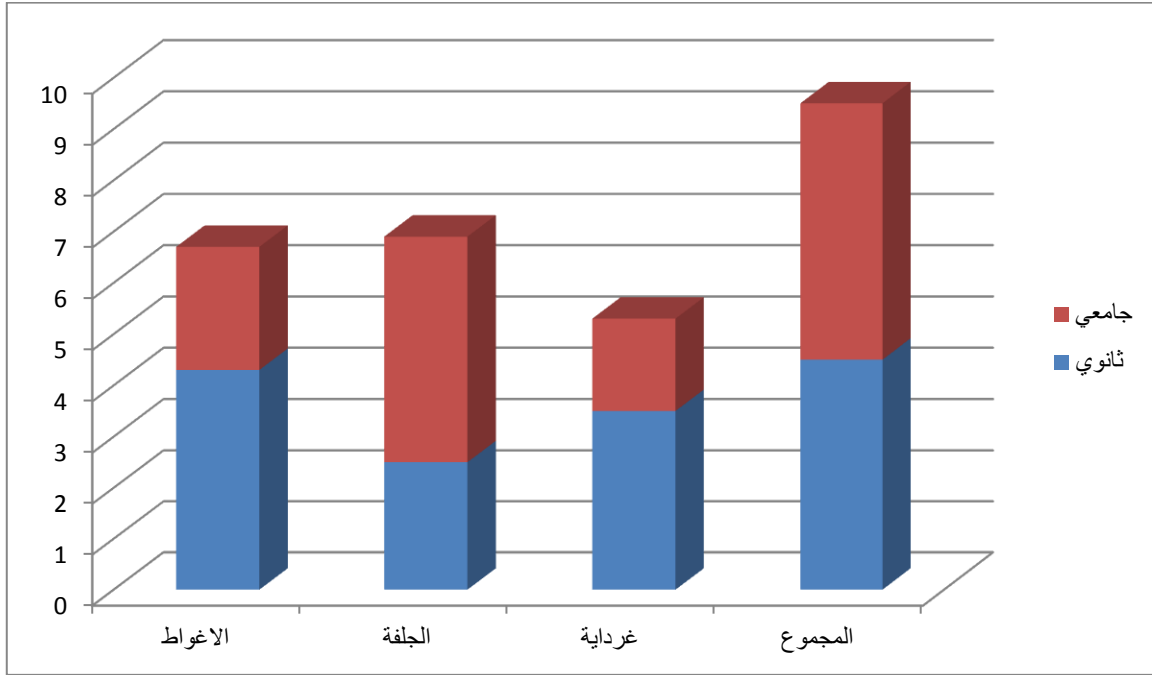


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 47 % من الأفراد المستجوبين تقل خبرتهم عن 05 سنوات ، ونسبة 15.5% من العمال تتراوح خبرتهم بين 05-10 سنوات ، أما الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فنسبتهم تساوي 37.2% أي أن نسبة 62.8% من الأفراد المستجوبين تقل خبرتهم عن 10 سنوات ، و هذا ما يؤكد توفر اليد العاملة الشابة على مستوى المديريات وهو ما يفرض الاهتمام الكبير بها ، من خلال التكوين و التأهيل ، من أجل العمل على إدماجها بالشكل الملائم في سياسات و أهداف المؤسسة على جميع المستويات ، مع استغلال جانب الشباب في

تحديد مختلف هاته الأهداف ، و محاولة استغلال و جود نسبة 37.2% من الأفراد بسنوات خبرة تزيد عن 10 سنوات .

- توزيع المستوى التعليمي للعينة : الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى



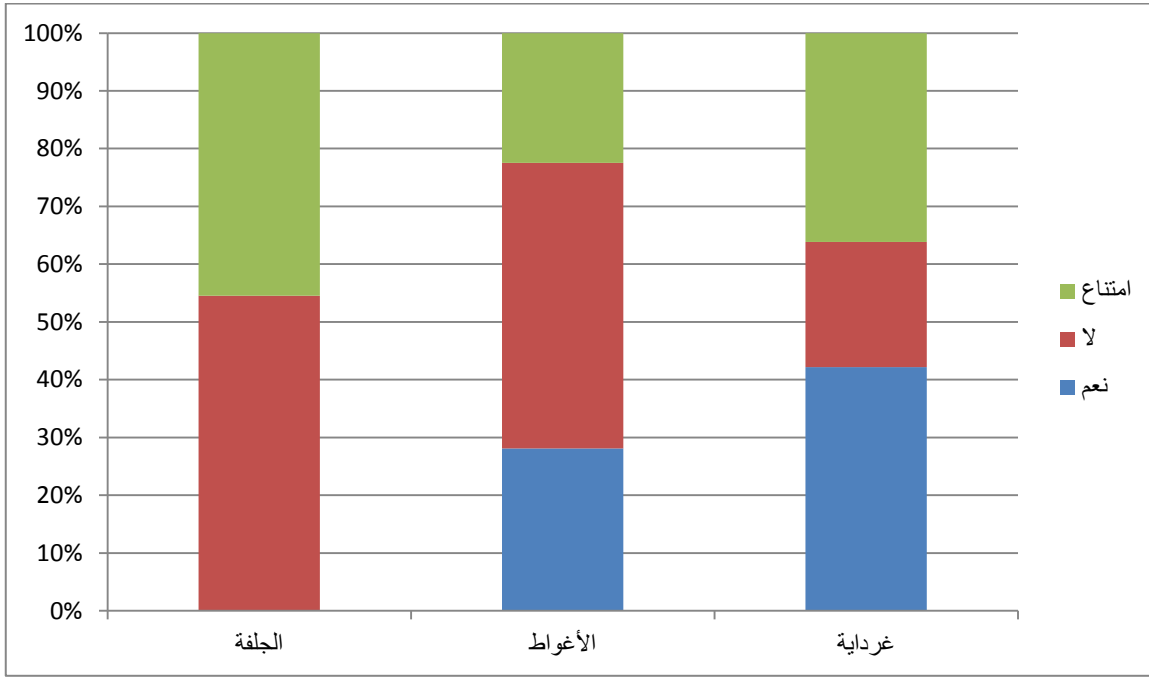
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 17% ذات مستوى تعليم ثانوي و نسبة 83% من الأفراد ذات مستوى تعليمي جامعي ، و هو يعتبر عاملا ايجابيا مهما جدا يساهم في ابراز مدى قدرة الأفراد على فهم مختلف السياسات التسييرية المتبعة ، بحكم تكوينهم الجامعي ، و كذا القدرة على تطبيق و ممارسة مختلف الوظائف الادارية مع امكانية فهم أهداف المديرية و مساهمتها بالشكل و المستوى المناسب .

المحور الثاني : التحليل الوظيفي

- السؤال 01 : هل المديرية تستخدم التحليل الوظيفي الذي يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة ؟

الشكل رقم (14) : تحديد التحليل الوظيفي لمتطلبات الوظيفة

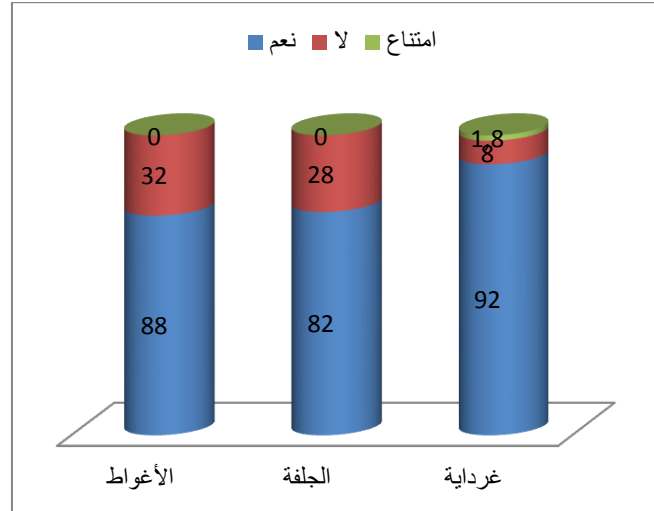
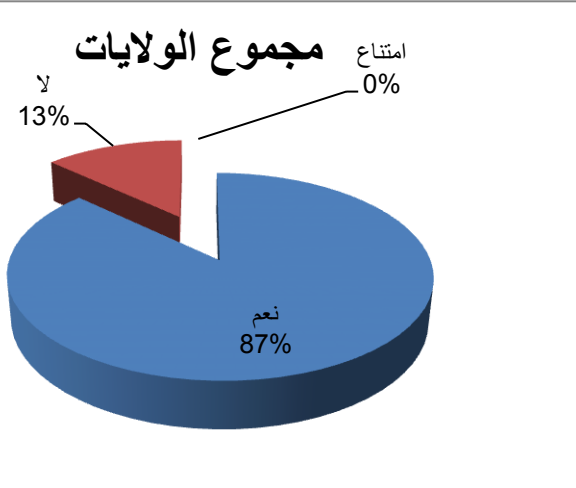


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 47% من الأفراد أجابت بأن المديرية تستخدم التحليل الوظيفي بالشكل الذي يساعد على معرفة متطلبات الوظيفة ، من واجبات و مسؤوليات بشكل واضح ، أما نسبة 44% فقد اعتبرت أن التحليل الوظيفي بالمديرية لا يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة ، و هذا يمكن أن يبرر بحكم أن نسبة 57.1% العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات ، بالتالي نقص سنوات العمل لا يسمح بمعرفة مختلف متطلبات الوظيفة بالشكل المطلوب . و أيضا نسبة 58.6% من الذين أجابوا بوضوح التحليل الوظيفي هم من العمال الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات .

- السؤال 02 : التحليل الوظيفي يحدد المعارف و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل ؟

الشكل رقم (15) : تحديد التحليل الوظيفي للمعارف و المهارات

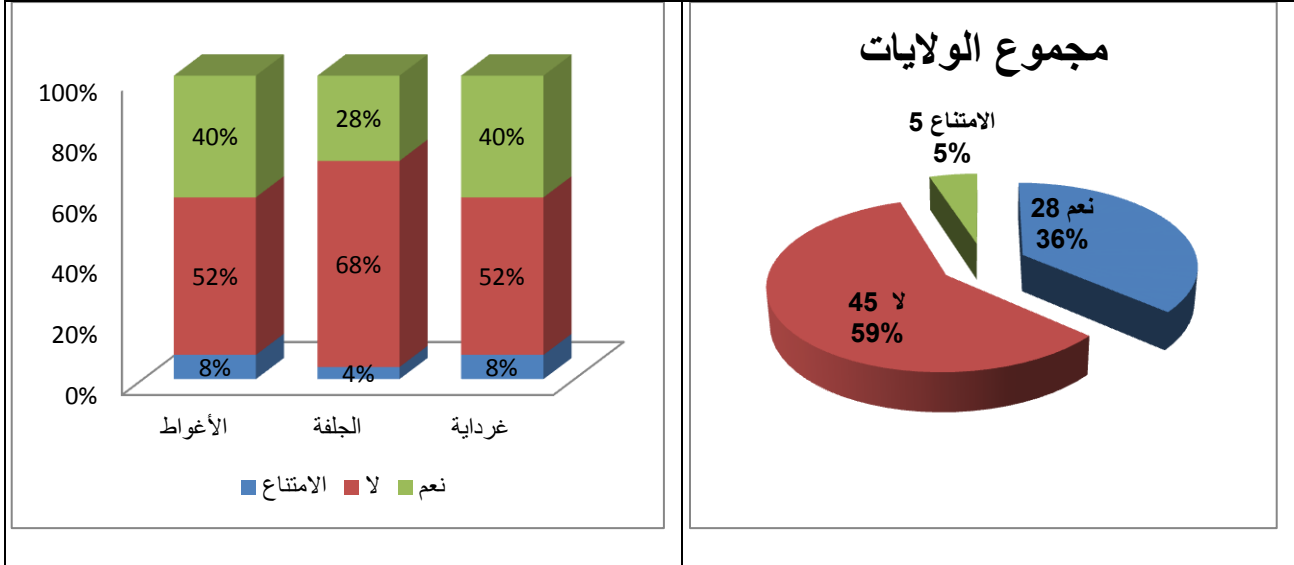


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن النسبة 87% من الأفراد أكدوا أن التحليل الوظيفي يحدد المعارف و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل أكدوا أن التحليل الوظيفي يحدد المعارف و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل ، و نسبة 13% من الأفراد اعتبروا أن التحليل الوظيفي لا يحدد المهارات و المعارف المطلوبة للعمل ، مع الأخذ في الحسبان أن 82.8 % من الذين أجابوا بنعم من أصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات ، يبين أن التمكن من الوظيفة المشغولة و القدرة على ممارسة مختلف الواجبات و الأعمال الموكلة

- السؤال 03: هل يوجد تحليل وظيفي لجميع الوظائف في المديرية ؟

الشكل رقم (16): وجود التحليل الوظيفي لجميع الوظائف.



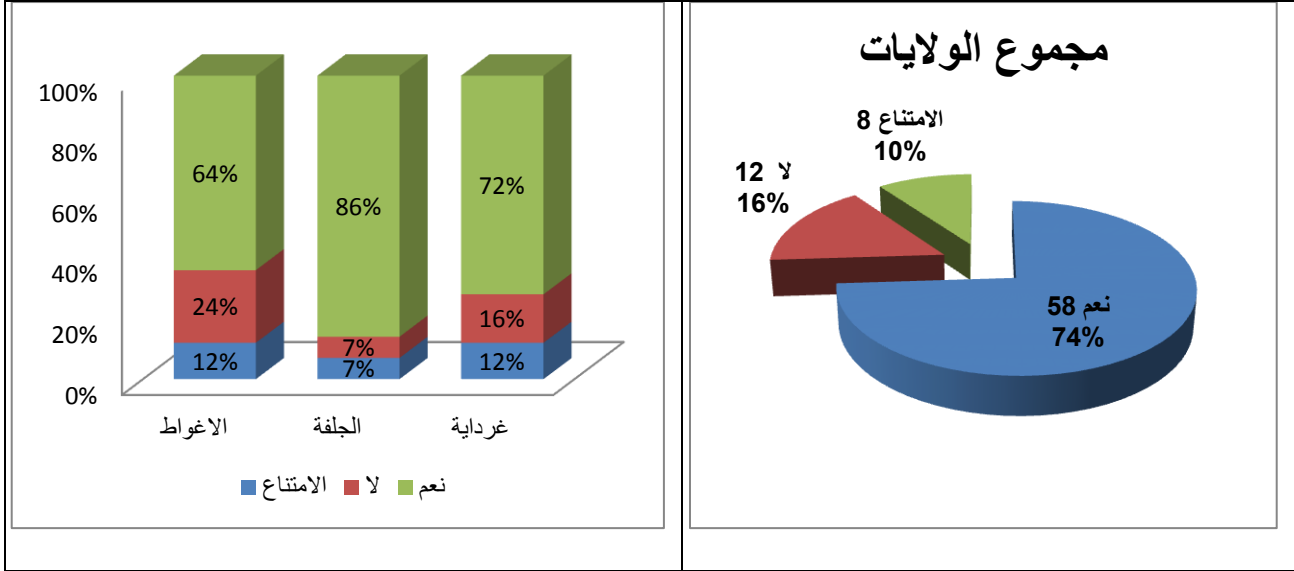
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة اعتبروا أنه لا يوجد التحليل الوظيفي يحدد لجميع الوظائف في المديرية ونسبة 36% اعتبروا وجوده لجميع الوظائف كما أن نسبة 82.9% منهم تقل خبرتهم عن 05 سنوات بالمديرية وهو ما يبرر اجاباتهم وهو ما يعود الى قلة الخبرة والاحتكاك بمختلف الوظائف بالمديرية.

اذ يجب توفير وصف دقيق للوظيفة في المديرية لمعرفة مختلف أجزاء العمل والواجبات والمسؤوليات والحقوق التي تتطلبها طبيعة الوظيفة المشغولة من أجل تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم.

- السؤال 04: هل التحليل الوظيفي يبين الهدف من الوظيفة لدى الفرد العامل بالمديرية ؟

الشكل رقم (17): دور التحليل الوظيفي في تبين الهدف من الوظيفة.

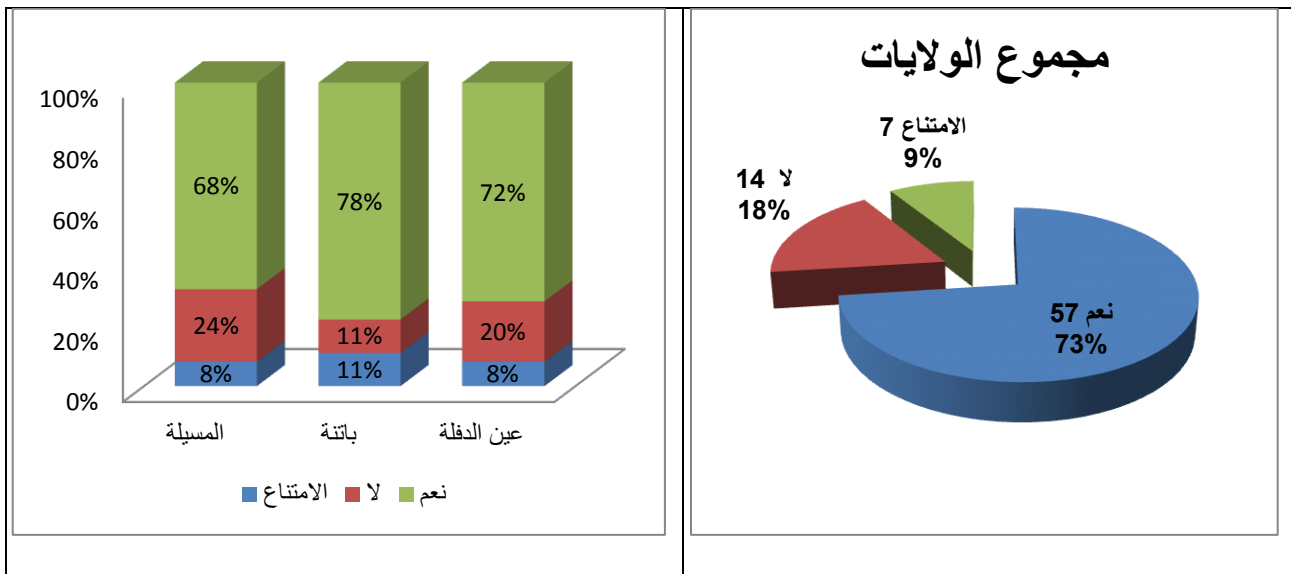


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد العينة اعتبروا أن التحليل الوظيفي يبين الهدف من الوظيفة وبالتالي يمكن للفرد العامل أن يعرف ما له وما عليه من خلال ممارسة مهام وهو ما يساعده على القيام بأعماله تبعا لأهدافها المسطرة مسبقا.

- السؤال 05: هل التحليل الوظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات المختلفة للوظيفة بالمديرية ؟

الشكل رقم (18): دور التحليل الوظيفي في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

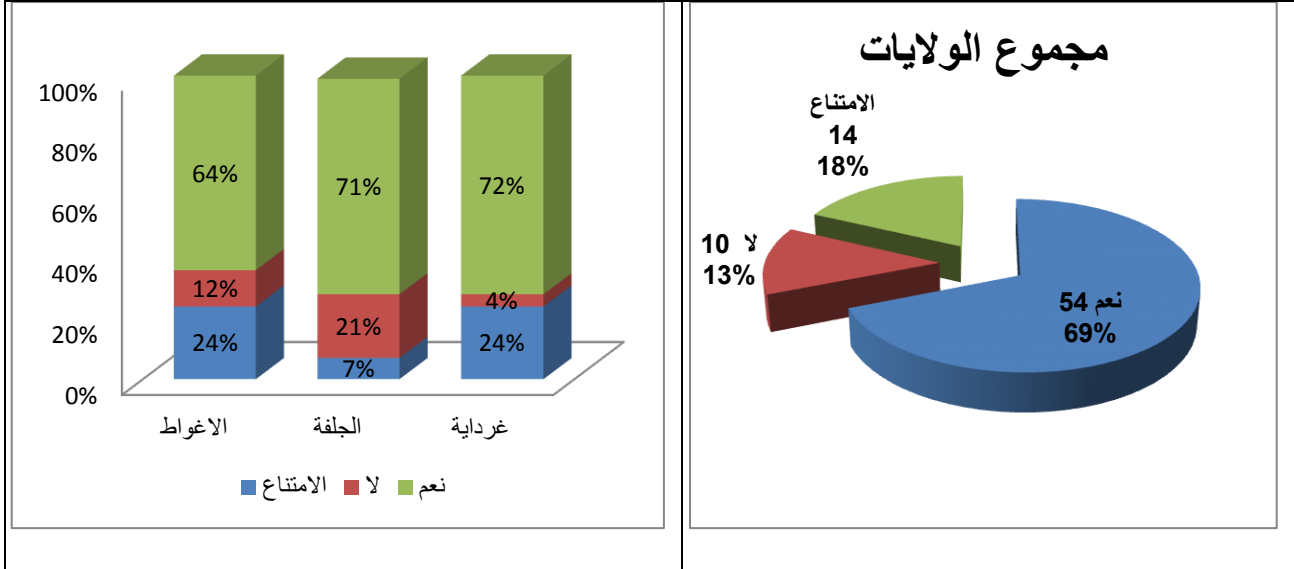


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 73% من أفراد العينة اعتبروا أن التحليل الوظيفي يبين مختلف الواجبات والمسؤوليات لوظيفة وهما ما يساهم في إبراز القدرة على التنظيم في المديرية كون كل واحد من الأفراد العاملين يعرف واجباته ومسؤولياته المتعلقة بالمنصب الذي يشغل وهو ما يساهم في إعطاء مصداقية أكبر لعملية تقييم الأداء خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأداء الفردي لكل واحد على حده.

- السؤال 06: هل التحليل الوظيفي يحدد مختلف مستويات الأداء المطلوبة ؟

الشكل رقم (19): دور التحليل الوظيفي في تحديد مستويات الأداء.



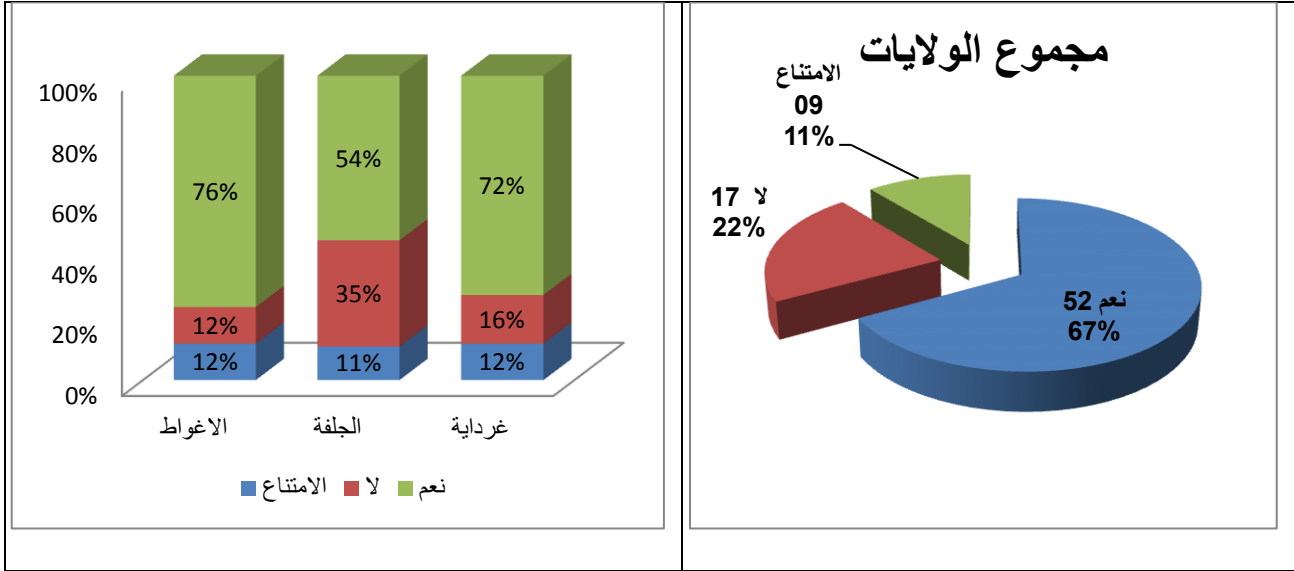
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 69% من أفراد العينة اعتبروا أن التحليل الوظيفي بالمديرية يحدد مختلف مستويات الأداء ونسبة 13% من أفراد العينة اعتبروا أنه لا يحددها.

إن معرفة الفرد العامل لمستويات الأداء المطلوب منه تحقيقها من أجل بلوغ أهداف وظيفته وما هو مطلوب منه القيام به وبأي مستوى كقرء ومن ثم أهداف المديرية ككل يساهم بشكل كبير في خلق جو من الثقة بين الأفراد والمسئول وكذا يساعد على تحفيز الأفراد للقيام بأعمالهم ومحاولة الوصول الى مستوى الأداء المطلوب والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- السؤال 07: هل يمكن تحديد معايير تقييم الأداء لكل وظيفة من خلال التحليل الوظيفي لمختلف الوظائف بالمديرية ؟

الشكل رقم (20): دور التحليل الوظيفي في تحديد معايير تقييم الأداء.



تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة اعتبروا أنه يمكن تحديد معايير التقييم لكل وظيفة من خلال التحليل الوظيفي وهو ما يبرز الدور الذي يلعبه التحليل الوظيفي من أجل الوصول الى تقييم أداء خاضع لأسس ومعايير صحيحة.

إن تغطية التحليل الوظيفي لكل الوظائف على مستوى المديرية مع تحديد لمختلف الواجبات والمسؤوليات ومختلف أبعاد وأهداف الوظيفة وكذا معرفة الفرد العامل لمستويات الأداء المطلوبة يساهم في وضع معايير تقييم أداء صحيحة تتال رضا الأفراد العاملين وتضفي صبغة المصداقية على نتائج تقييم الأداء وبالتالي تحسين مستويات الأداء المختلفة.

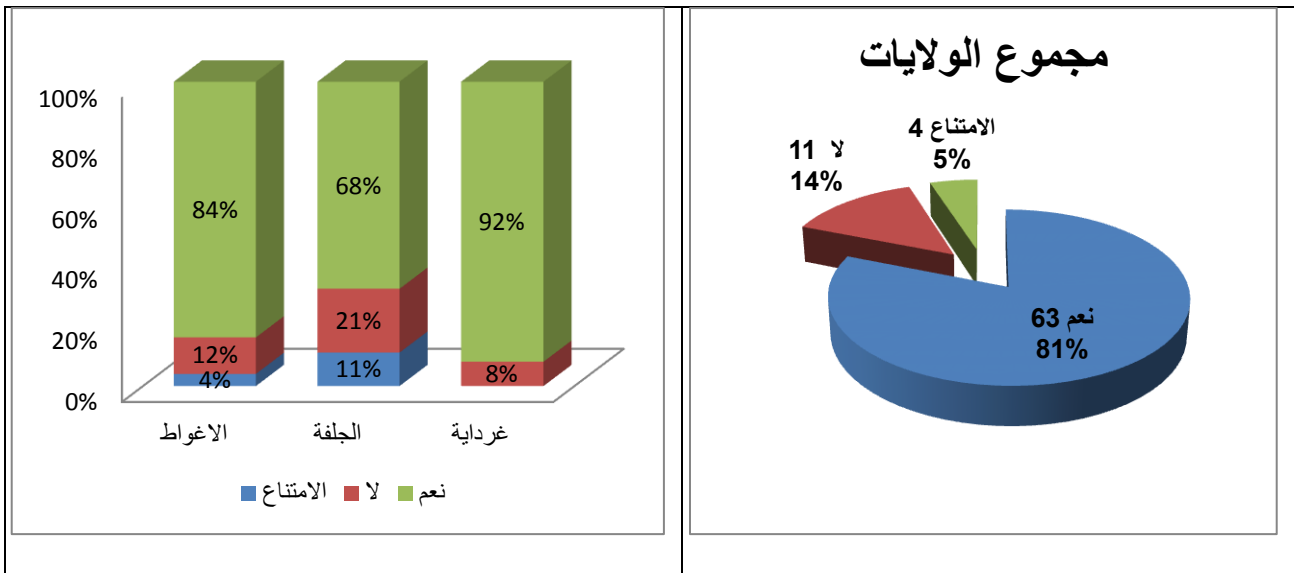
تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية :

نستنتج أن نتائج تحليل و مناقشة عبارات المحور الثاني التي تضم سبعة أسئلة كلها تخدم الفرضية الأولى ما عدا عبارة السؤال الثالث

- المحور الثالث: معايير الأداء المستخدمة

- السؤال 01: هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة يمكن تقييم الأداء على أساسها ؟

الشكل رقم (21): امكانية وجود أهداف يمكن تقييم الأداء على أساسها.

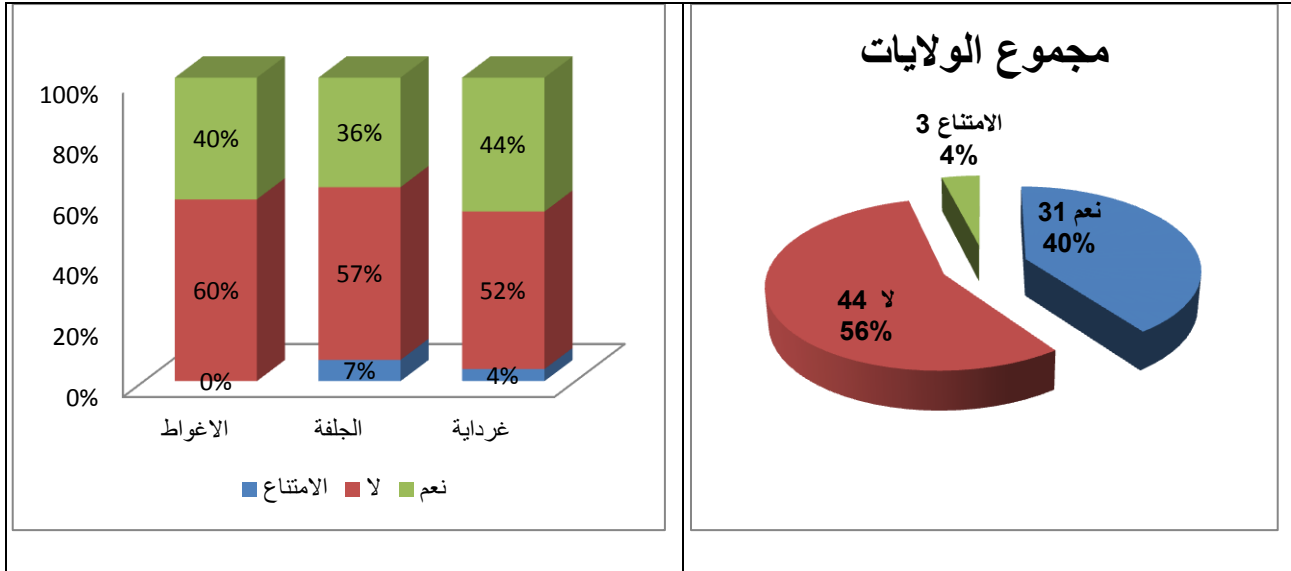


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 81% من أفراد العينة تعتبر أن هناك أهداف محددة يمكن تقييم الأداء على أساسها وأن نسبة 14% تعتبر أنه ليس هناك أهداف محددة لكل وظيفة يمكن من خلالها تقييم الأداء وبالتالي للفرد القدرة على معرفة الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ومن ثم معرفة على أي أساس يمكن تقييم أدائه لاحقا فمعرفة هذه الأهداف من قبل الأفراد يساهم في إعطاء الحافز لبلوغها وبالتالي مستوى أداء مميز يقابله تقييم للأداء خاضع للأهداف المسطرة والمعلنة سلفا.

- السؤال 02: هل معايير تقييم الأداء المستخدمة في المديرية واضحة ؟

الشكل رقم (22): وضوح معايير الأداء المستخدمة في التقييم.

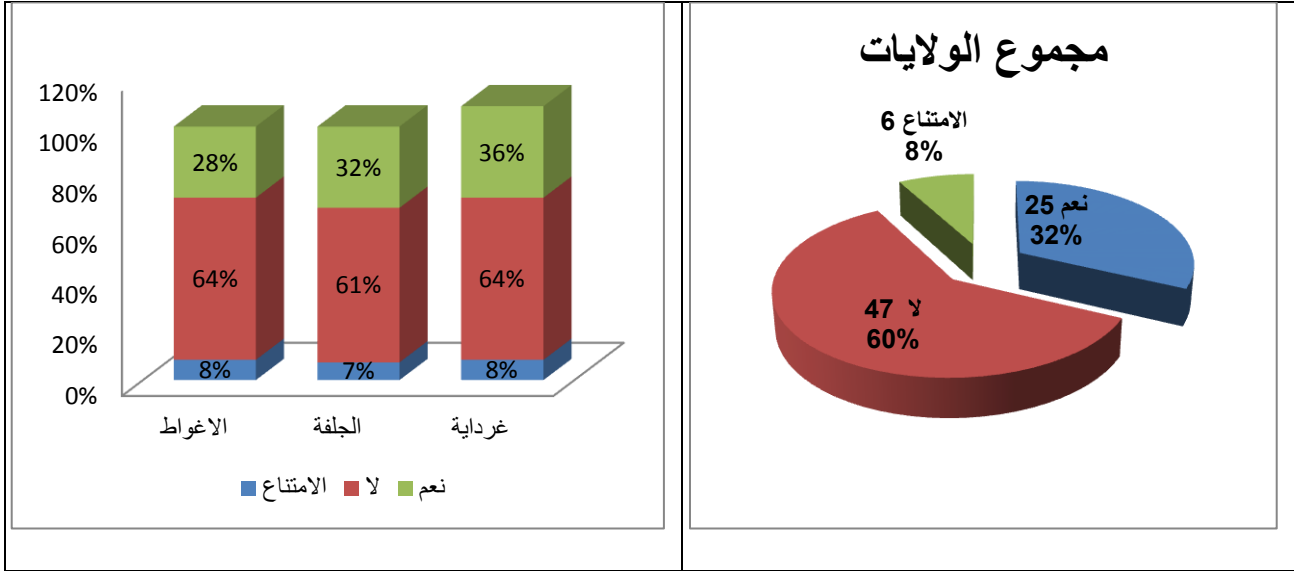


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة اعتبروا أن معايير التقييم المستخدمة واضحة ونسبة 56% من أفراد العينة اعتبروا أن معايير التقييم غير وواضحة مع الأخذ في الحسبان أن 57.1% منهم خبرتهم تقل عن 05 سنوات وصعوبة فهم المعايير الموضوعة على المديرية العمل على توضيح مختلف المعايير المستخدمة في التقييم سواء أكانت هذه المعايير متعلقة بالنتائج أو الشخصية أو السلوك فمن أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية هو غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ومفهوم من طرف جميع المعنيين بعملية التقييم.

- السؤال 03: هل المعايير التي يتم استخدامها في تقييم الأداء تشمل كل ما يحيط بالوظيفة ؟

الشكل رقم (23): امكانية أن تشمل معايير التقييم كل ما يحيط بالوظيفة.

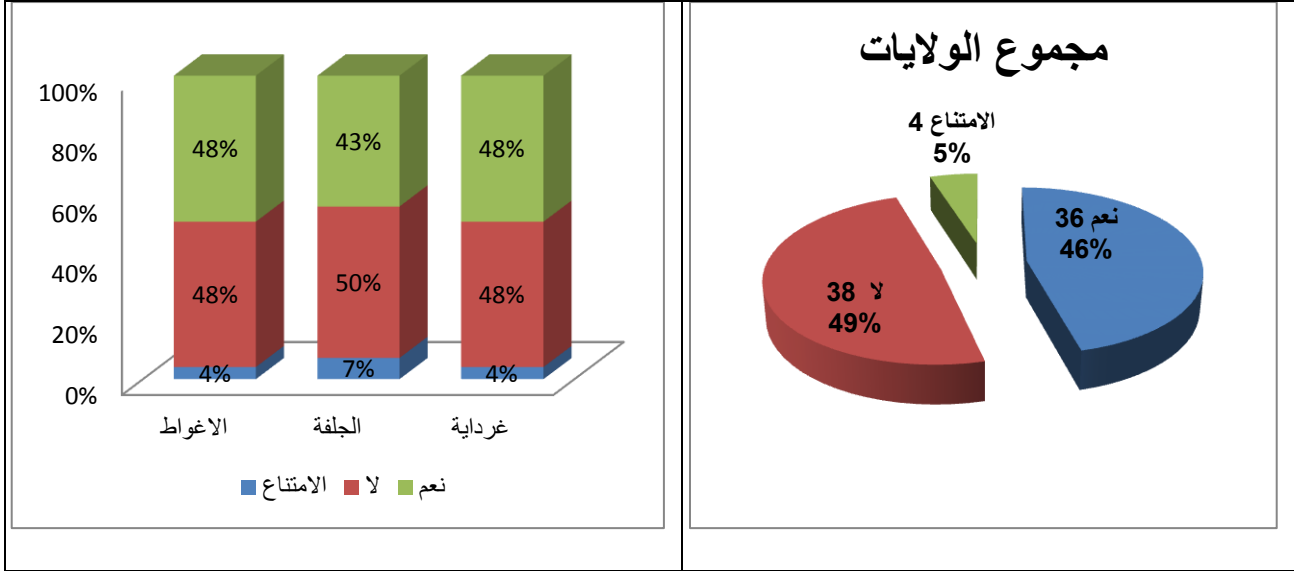


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة اعتبروا أن معايير التي يتم استخدامها في تقييم الأداء لا تشمل كل ما يحيط بالوظيفة وأن نسبة 32 % من أفراد العينة اعتبروا أن هناته المعايير تشمل كل ما يحيط بالوظيفة على المديرية أن تعمل على وضع المعايير المناسبة لتقييم أداء الأفراد من خلال وظائفهم بالشكل الذي يغطي جميع ما يحيط بالوظيفة.

- السؤال 04: هل المعايير التي تستخدم في التقييم تساهم في قياس الأداء بشكل فعال؟

الشكل رقم (24): مساهمة المعايير في عملية تقييم الأداء بشكل فعال.

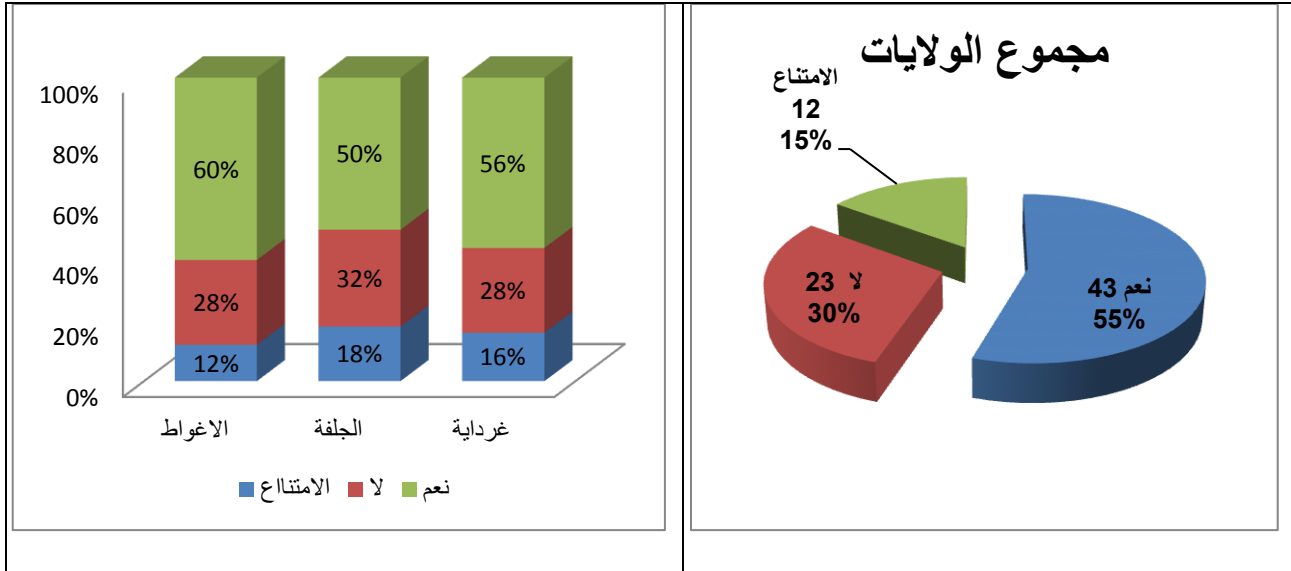


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 46% من أفراد تعتبر أن المعايير المستخدمة تساهم في قياس الأداء بالشكل أفعال ونسبة 49% من الأفراد تعتبر أن المعايير لا تساهم بشكل فعال مع الأخذ في الحسبان أن 57.1% من الذين أجابوا بنعم تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات و 55.2% من الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات أما الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات فإن نسبة 60% منهم اعتبروا المعايير لا تساهم في قياس الأداء بشكل فعال وهذا يرجع لنقص الخبرة والممارسة.

- السؤال 05: هل المعايير تقييم الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي؟

الشكل رقم (25): تركيز معايير التقييم على الأداء الحالي.

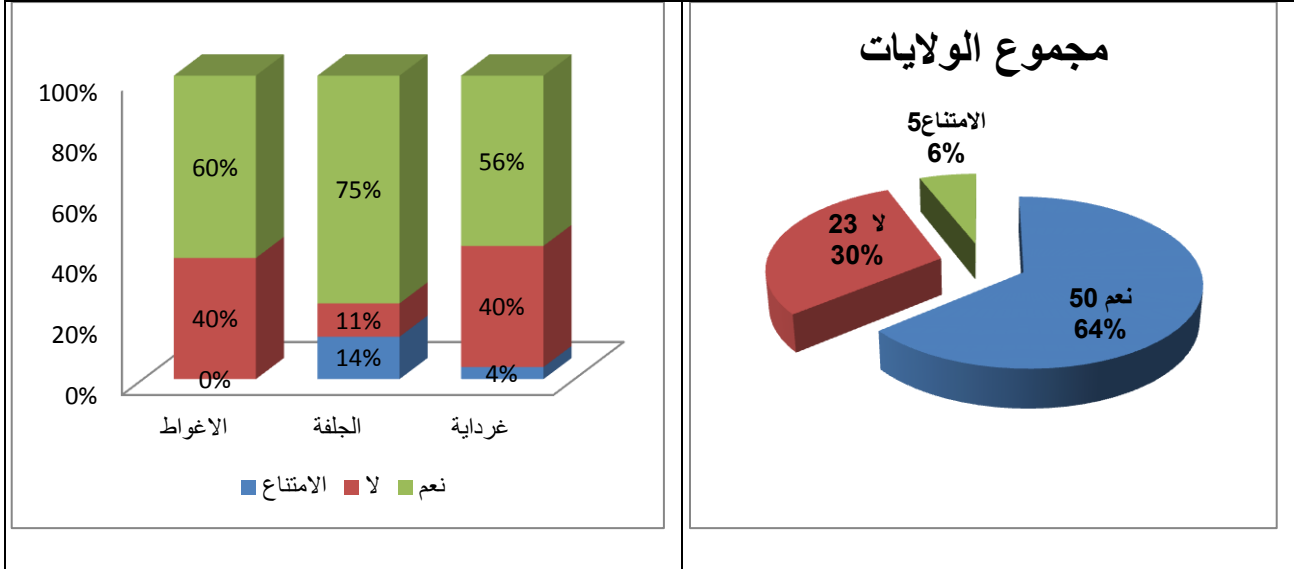


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 55% من الأفراد تعتبر أن معايير التقييم تركز على الأداء الحالي ونسبة 30% تعتبر عكس ذلك فمن خلال المعيار يتم تحديد مدى كفاءة الفرد العامل في القيام بالعمل المطلوب منه وهذا بالمقارنة بين العمل المنجز مع الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا والموضوعية والقابلة للتحقيق فمن الواجب وضع آليات لكي تتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الفرد خلال مساره الوظيفي ككل.

- السؤال 06: هل المعايير تقييم الأداء المستخدمة تختلف من وظيفة لأخرى؟

الشكل رقم (26): تعدد معايير تقييم الأداء.



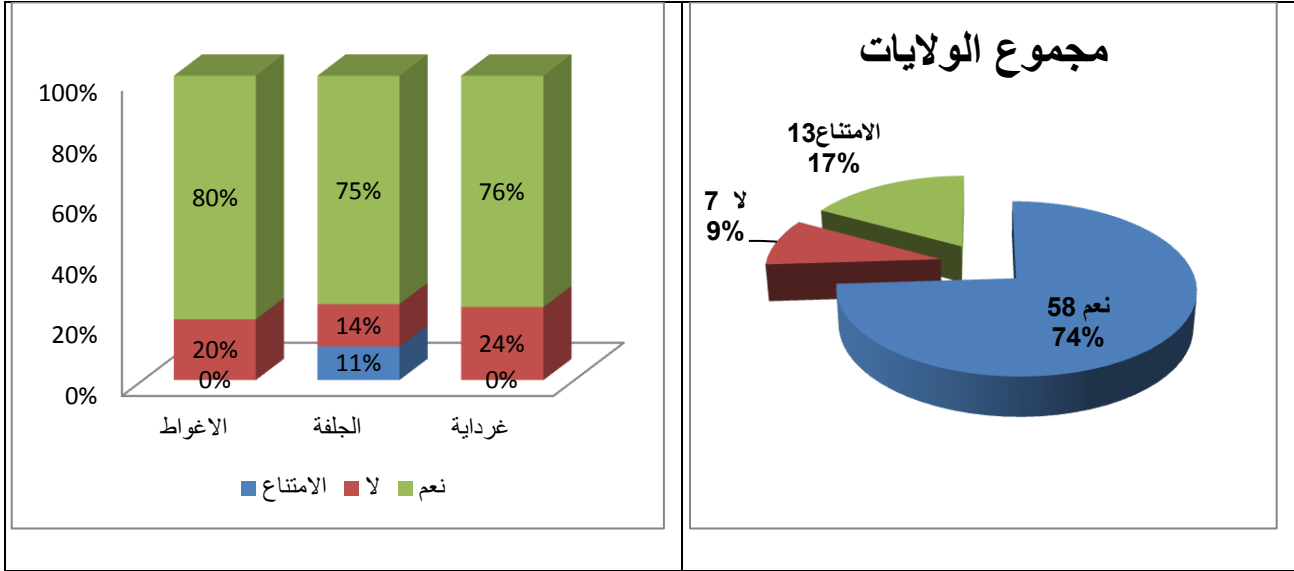
تحليل و مناقشة النتائج :

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 64% من الأفراد اعتبروا أن معايير التقييم المستخدمة تختلف من وظيفة للأخرى وهو ماساهم في إعطاء الفرد فرصة لمعرفة الأساس الذي يتم تقييمه من خلال كون عملية التقييم هناته تخص كل ما يتعلق بوظيفته من واجبات ومسؤوليات وأهداف يجب أن تتحقق فطبيعة الوظيفة في حد ذاتها تتطلب معايير تتلاءم معها.

إن استخدام طريقة واحدة للتقييم وتعميمها على جميع الأفراد مع اختلاف الوظائف والأهداف المطلوبة. يسبب انعدام كفاءة عملية تقييم الأداء. وتدني في مستويات أداء الأفراد لغياب الموضوعية والعدالة.

- السؤال 07: هل معايير تقييم الأداء المستخدمة تتأثر بالعوامل الشخصية للمسئول عن التقييم؟

الشكل رقم (27):تأثر معايير تقييم الأداء بالعوامل الشخصية للمسئول عن التقييم.



تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد العينة اعتبروا أن معايير تقييم الأداء المستخدمة تتأثر بالعوامل الشخصية للمسئول عن التقييم مع الأخذ في الحسبان أن 85.7% منهم خبرتهم تقل عن 5 سنوات وسنهم عن 25 سنة وبالتالي يمكن أن تكون إجاباتهم هكذا راجعة إلى نقص الخبرة والاحتكاك بمختلف المسؤولين عن التقييم كما يمكن أن تكون المعايير المستخدمة لا تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم الوظيفة بالمديرية. لذا وجب وضع معايير تتماشى وطبيعة هذه الوظائف.

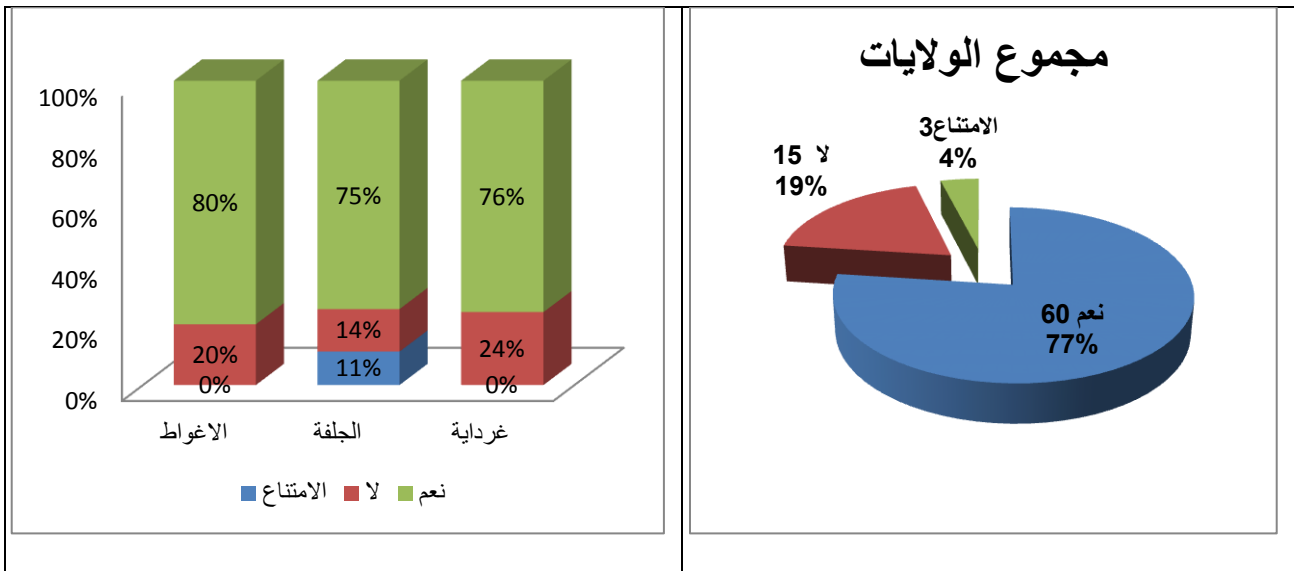
تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية :

نستنتج أن نتائج تحليل و مناقشة أسئلة المحور الثالث و الذي يضم سبعة أسئلة كل من العبارات (1 ، 5 ، 6 ، 7) تخدم الفرضية و كل من العبارات (2 ، 3 ، 4) لا تخدم الفرضية .

- المحور الرابع: أساليب وطرق تقييم الأداء

- السؤال 01: هل تساهم أساليب التقييم الموضوعة بوضوح في تحسين مستوى الأداء؟

الشكل رقم (28): أثر وضوح معايير التقييم في تحسين الأداء.

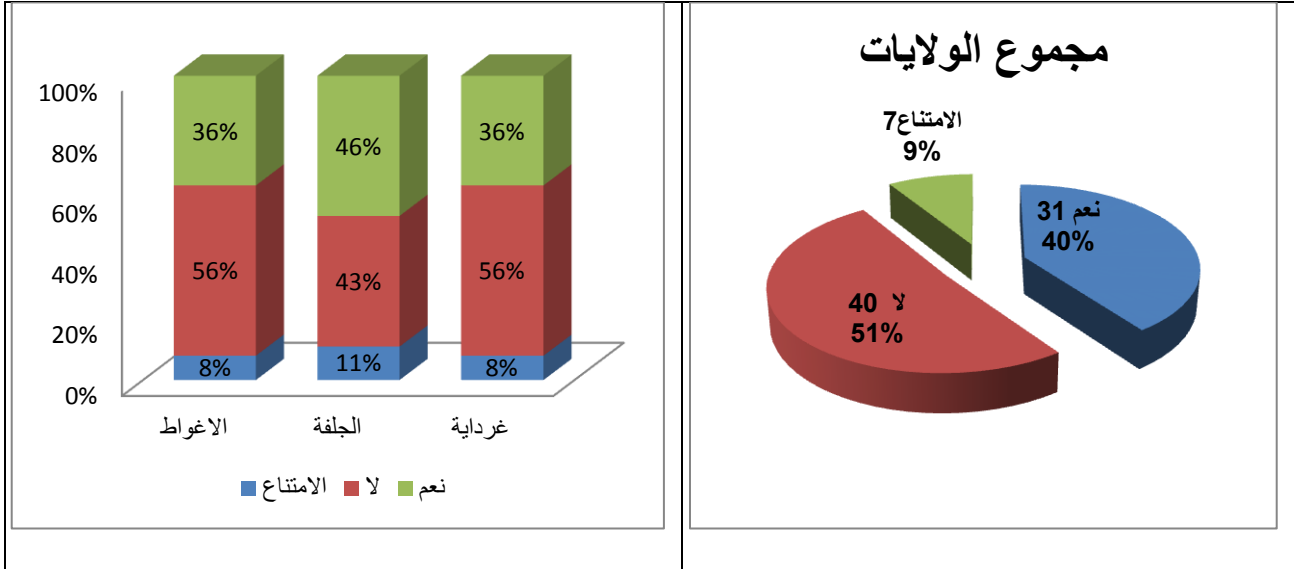


تحليل و مناقشة النتائج :

يتبين لنا ان نسبة كبيرة من الافراد تعتبر ان اساليب التقييم الموضوعة بوضوح تساهم في تحسين مستوى الأداء اي ان 77% اعتبروا انه كلما كانت الاساليب واضحة ومفهومة ساهم ذلك في تحسين مستوى ادائهم وبالتالي تحقيق اهداف المديرية.

- السؤال 02: هل يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء من خلال نموذج خاص بنظام تقييم الأداء؟

الشكل رقم (29): امكانية وجود نموذج خاص بتقييم الأداء.



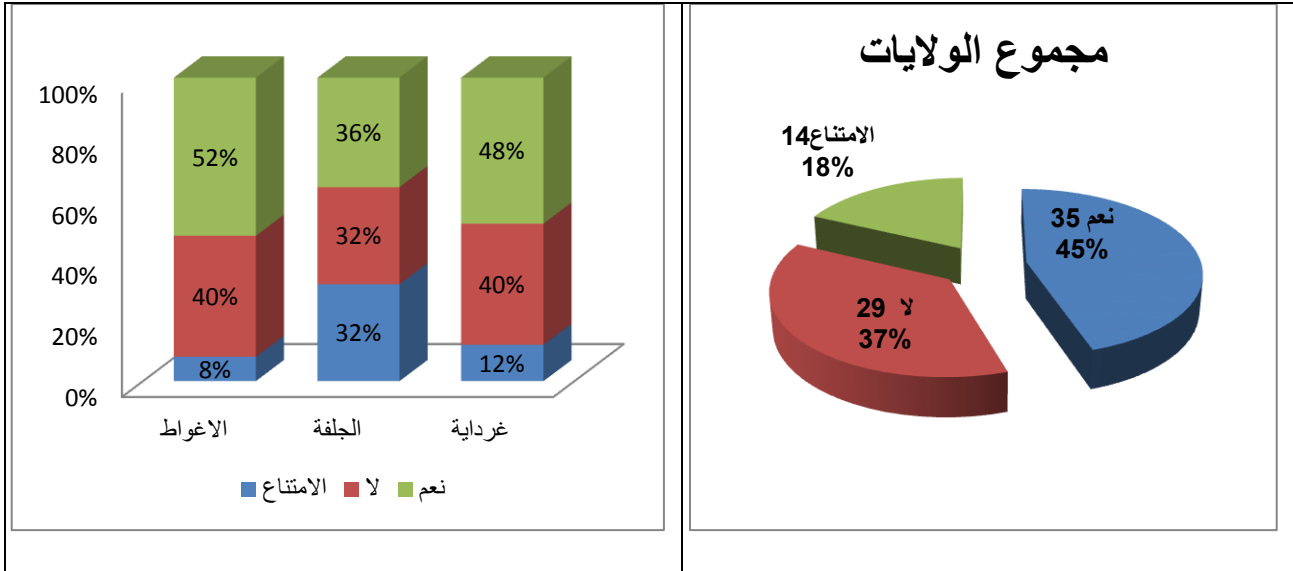
تحليل و مناقشة النتائج :

اعتبرت نسبة 51% من أفراد العينة أن جمع البيانات لا يتم من خلال نموذج خاص بتقييم الأداء وهذا ما يوضح غموض معايير وأساليب تقييم الأداء على مستوى المديريات وعلى أي أساس يتم التقييم.

إن وجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة تساعد على تشجيع المقيم على أداء عمله في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب عكس وجود التعقيد في نموذج التقييم وعدم الوضوح الذي يؤدي الى عدم كفاءة نظام التقييم وبالتالي عدم الكفاءة في أداء الأفراد.

- السؤال 03: هل أساليب تقييم أداء الموارد البشرية الموضوعة مناسبة للهدف من التقييم؟

الشكل رقم (30): تلاؤم أساليب التقييم مع الأهداف المسطرة

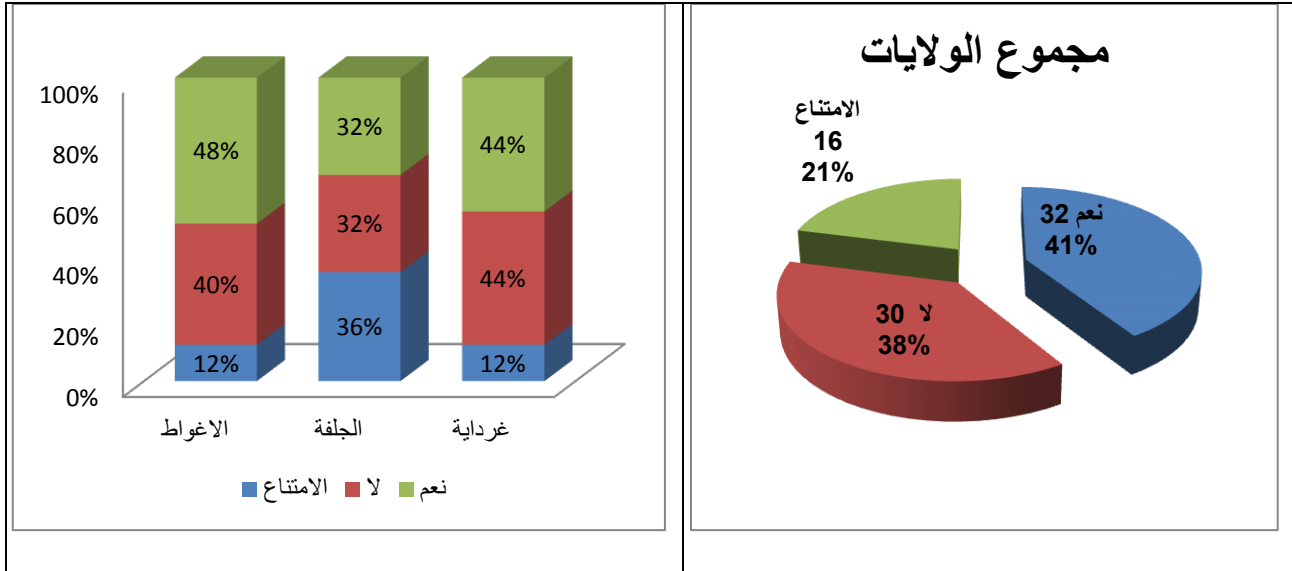


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 51% من أفراد العينة اعتبروا أن الأساليب المستخدمة مناسبة للأهداف الموضوعة وهو ما يساهم في تحقيقها بالشكل المطلوب ومن تحقيق رضا الفرد العامل كون أسلوب تقييم أدائه والطريقة المستخدمة مرتبطة بالأهداف المسطرة.

- السؤال 04: هل طريقة التقييم تتم على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين؟

الشكل رقم (31): تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج

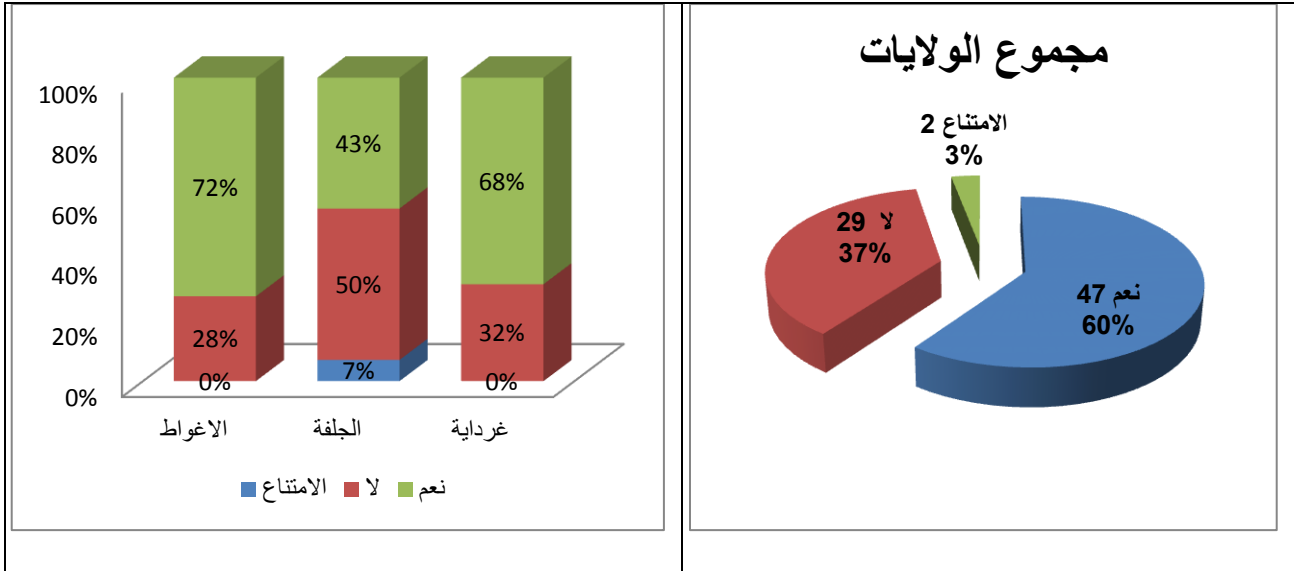


تحليل و مناقشة النتائج :

ان نسبة 41% من أفراد العينة اعتبرت أن طريقة التقييم المستخدمة تتم على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين وهو ما يساعد على تحديد مختلف الفوارق الفردية خاصة إذا كانت الوظائف متماثلة والأهداف كذلك إذ تساعد على إبراز الفروق الفردية والقدرات على الانجاز ونسبة 38% اعتبرت أنها لا تتم من خلال المقارنة.

- السؤال 05 : هل طريقة التقييم تتم على أساس السلوك في العمل؟

الشكل رقم (32): تقييم الأداء على أساس السلوك في العمل

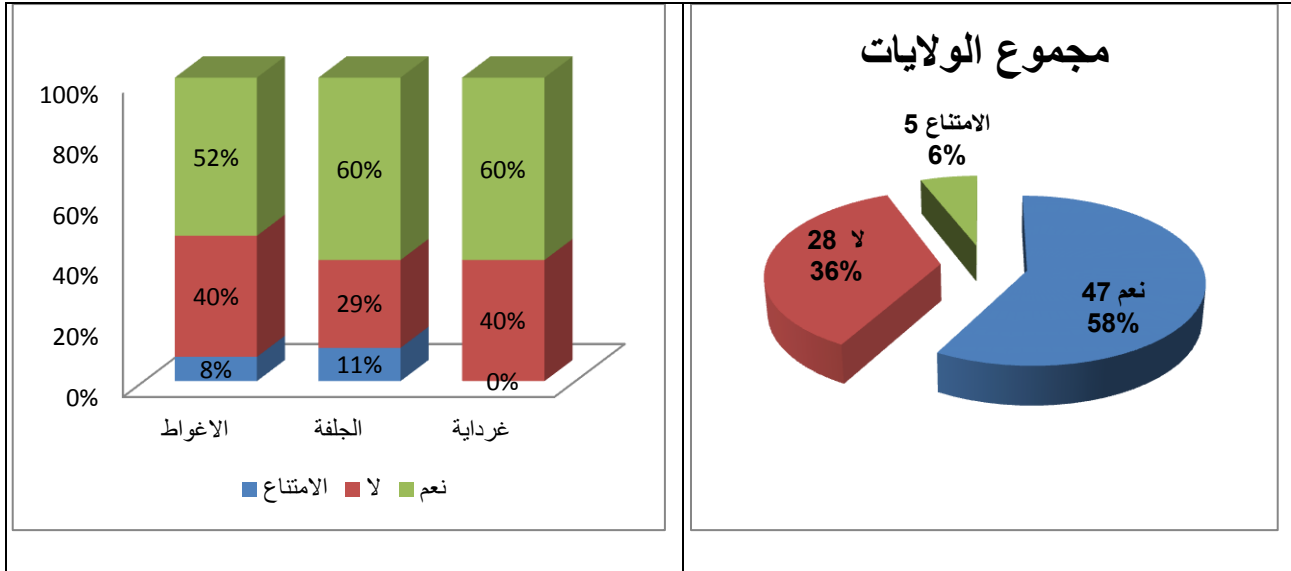


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة اعتبروا التقييم على أساس السلوك هي الطريقة المتبعة, فمن خلالها يتم قياس صفات ملموسة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة المتبعة ومستوى الكفاءة في انجاز العمل المطلوب.

- السؤال 06: هل طريقة التقييم تتم على أساس مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة؟

الشكل رقم (33): تقييم الأداء بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة

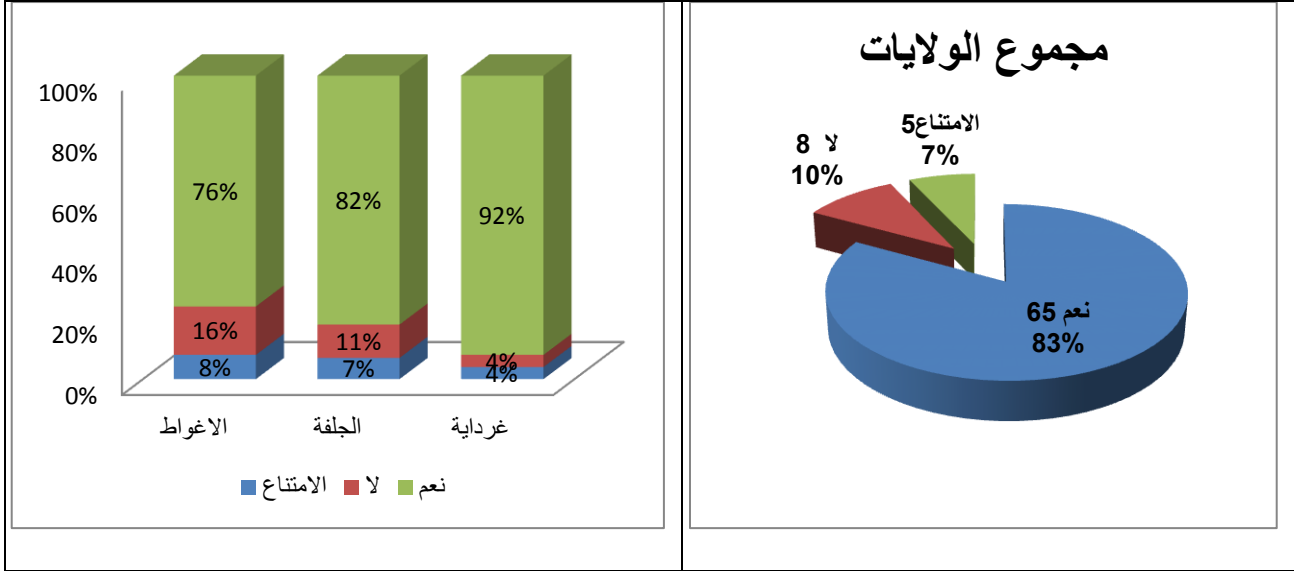


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 58% من الأفراد العينة اعتبروا أن الطريقة المتبعة هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، وهي طريقة تساهم في إعطاء الفرد العمل رضا داخلية أثناء أداء عمله باعتباره يناسب تخصصه وقدراته، ويتم ذلك من خلال وضع هدف يكون باتجاه النتائج الفعلية وتحديد مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد بمشاركته في تحديدها باعتباره المعني بالأداء. وهو ما يعزز الحافز على تحقيق الأداء الأفضل باعتبار الفرد العامل شارك في وضع تلك الأهداف بنفسه.

- السؤال 07: هل هناك أثر لتدخلات المسؤولين على نتائج التقييم؟

الشكل رقم (34): أثر تدخلات المسؤولين على نتائج التقييم

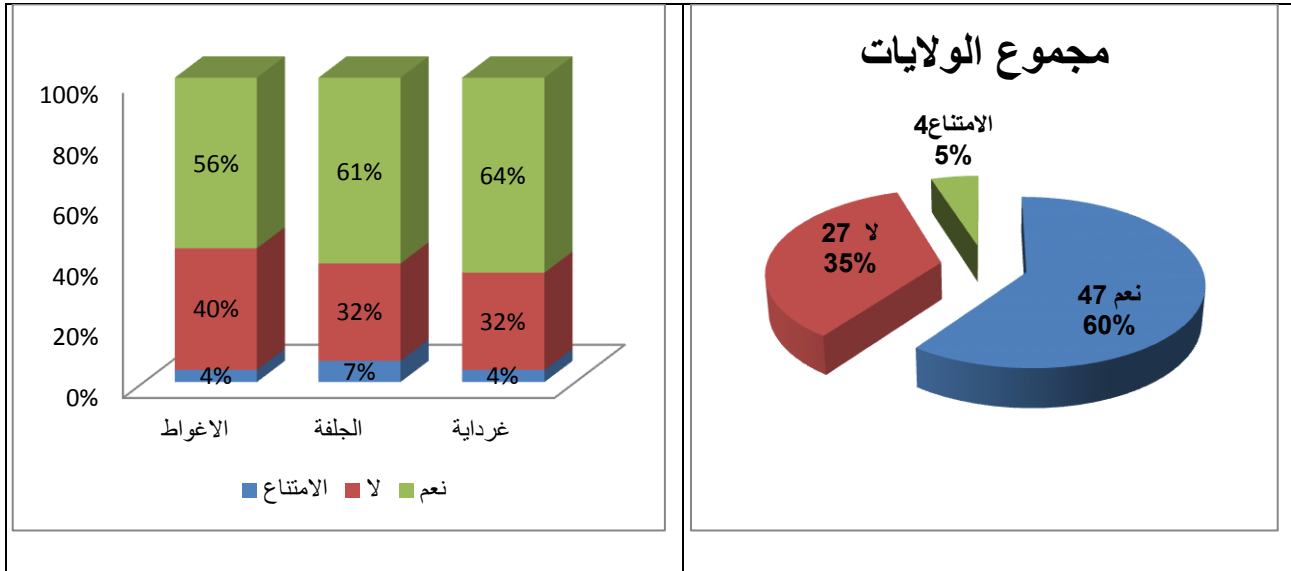


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأفراد تساوي 83% من أفراد العينة اعتبروا أن هناك أثر لتدخلات المسؤولين عن عملية تقييم الأداء في تحديد نتائج التقييم وهو ما لا يساهم في إعطاء أثر لنظام التقييم كما لا يساهم في تحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بمستوى مميز من الأداء على اعتبار أن نتائج التقييم تخضع لتدخلات المسؤولين الشخصية وبالتالي ابتعادها عن الموضوعية و كالعادلة وهو ما يحد من كفاءة أداء الأفراد في المديرية.

- السؤال 08: هل يتم تحديد مستوى الأداء والسلوك والمهارات على أسس ومعايير موضوعة مسبقا؟

الشكل رقم (35): تحديد مستوى الأداء والمهارات على أسس ومعايير موضوعة مسبقا

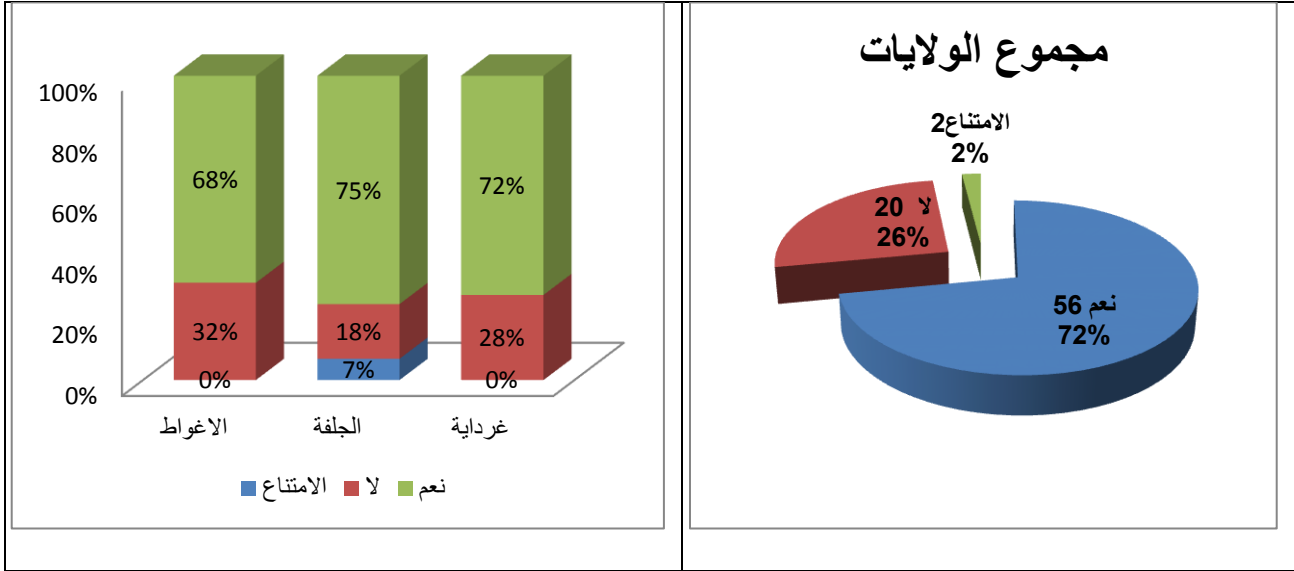


تحليل و مناقشة النتائج :

يتبين لنا أن نسبة 51% من أفراد العينة اعتبرت أن تحديد مستوى الأداء المطلوب والسلوك والمهارات يكون على أسس ومعايير موضوعة مسبق وهو ما يساهم في خلق الطمأنينة لدى الفرد العامل باعتباره أنه يعرف مسبقا ما يجب أن يقوم به وما هو المقابل في حال الوصول إلى تحقيق الهدف المسطر وهو ما يؤدي الى الرفع من مستوى الأداء لدى الفرد وتحسين مردوده.

- السؤال 09: هل يتم التركيز على أهم الأحداث التي يقوم بها الفرد العامل وأهم الأخطاء التي يقع فيها عند تقييم الأداء؟

الشكل رقم (36): تقييم الأداء على أساس الأحداث الحرجة



تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة اعتبروا أن المسئول عن التقييم يعتمد الى التركيز على مختلف الأحداث والأخطاء التي يقع فيها الفرد العامل وهو ما يتم من خلال تسجيل حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكده وهب تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي وتشير الى كفاءته من عدنها فاستخدم طرق عدة عند تقييم الأداء يساعد على ايجاد أفضل وأحسن الطرق للتقييم وكذا تحديد المعايير الأكثر فعالية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف في أسلوب تقييم الأداء المتبع ومعالجة النقائص المكتشفة.

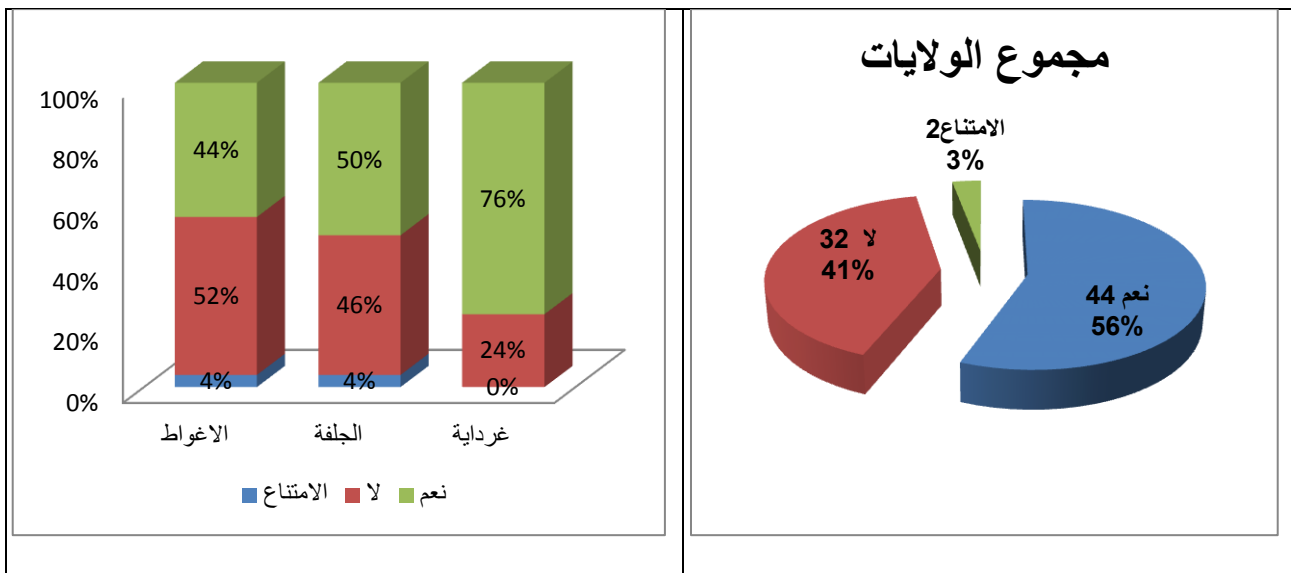
تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية :

نستنتج ان نتائج تحليل و مناقشة المحور الرابع و الذي يضم 9 عبارات كلها تخدم الفرضية الثالثة ما عدا عبارة السؤال الثاني .

- المحور الخامس: فعالية نظام التقييم في تحسين الأداء

- السؤال 01: هل تطوير نظام تقييم الأداء يتم بشكل دوري؟

الشكل رقم (37): تطوير نظام تقييم الأداء بشكل دوري

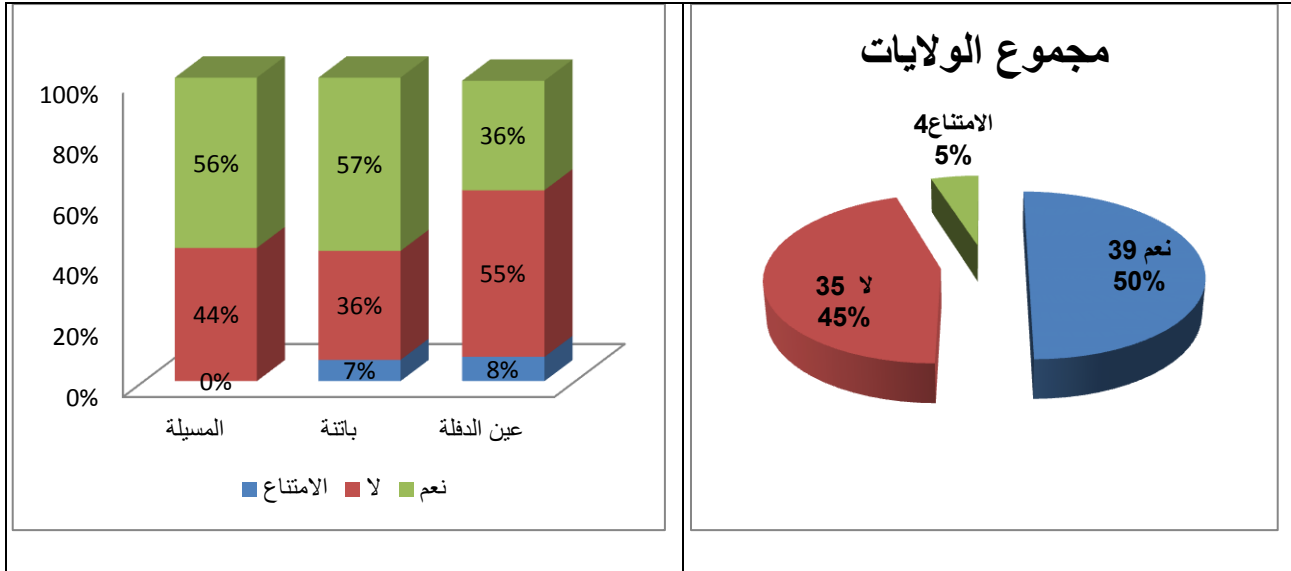


تحليل و مناقشة النتائج :

يتضح لنا أن نسبة 56 % من أفراد العينة اعتبرت أن عملية تطوير نظام تقييم الأداء تتم بصفة دورية، أي أنه هناك مراجعة لهذا النظام تماشياً مع المتغيرات والظروف الحاصلة على مستوى المديرية. وهو ما يؤثر إيجاباً على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين .

- السؤال 02: هل عملية تقييم الأداء تتم بشكل منتظم؟

الشكل رقم (38): استمرارية عملية تقييم الأداء

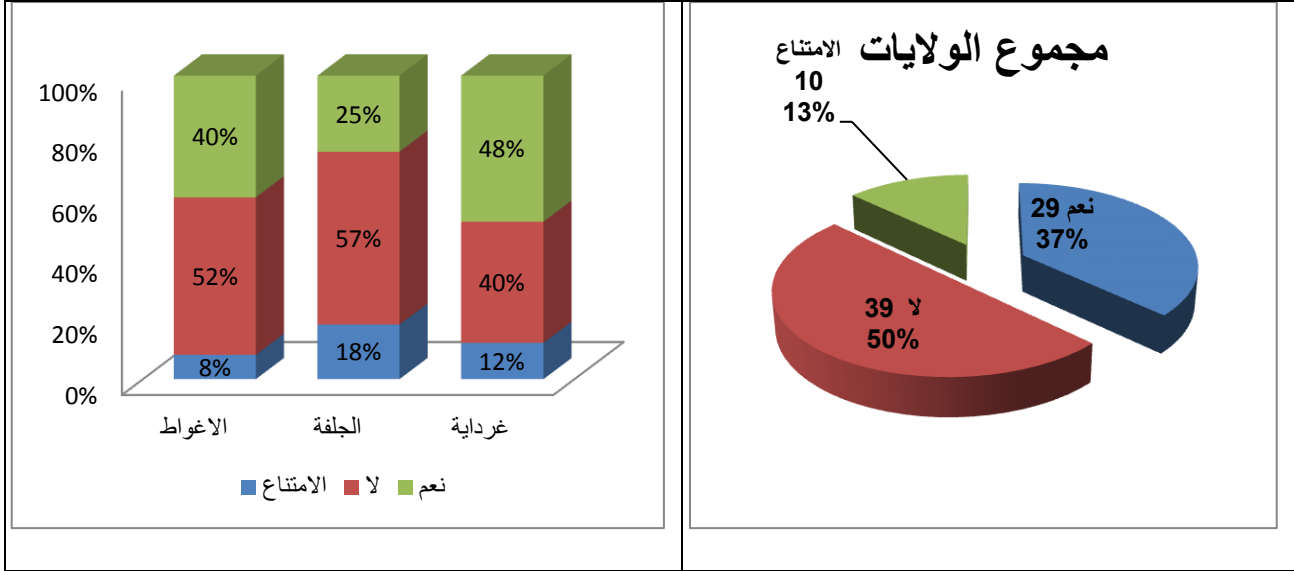


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد اعتبرت أن تقييم الأداء يتم بصفة منتظمة، وهو ما يبين وجود الاستمرارية في عملية التقييم تطبيق أي أنها تتم بشكل منتظم وهو ما يساهم في خلق الاستقرار، ومنح فرص لاكتشاف العيوب والأخطاء بشكل منتظم، وبالتالي الأثر الايجابي في تحسين مستوى الأداء في المديرية.

- السؤال 03: هل يتسم المسؤولون عن تقييم الأداء بالعدل والموضوعية؟

الشكل رقم (39): عدالة وموضوعية المسؤولين عن عملية التقييم

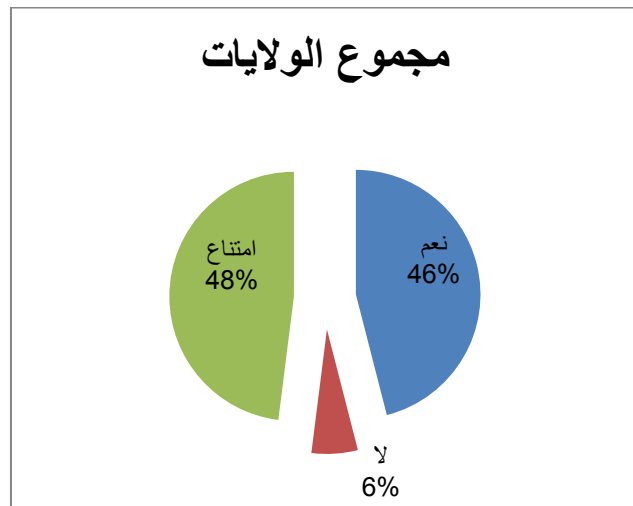
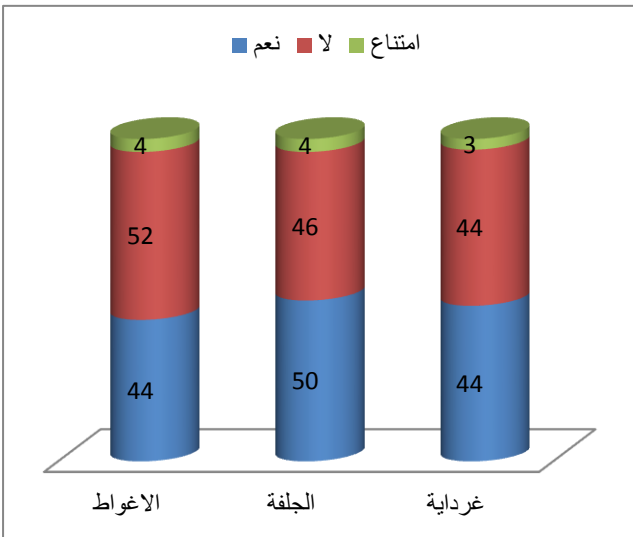


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 50% من العينة اعتبرت أن المسؤولين عن عملية التقييم لا يتسمون بالعدل والموضوعية، ونسبة 37% اعتبرت أن المسؤولين عن التقييم يتسمون بكل من العدل والموضوعية عند قيامهم بتقييم أداء الأفراد في المديرية، يجب أن تكون عملية التقييم واضحة وسليمة تعكس بيعة أداء الأفراد في المديرية وتبتعد عن تدخل العوامل الشخصية وهو ما يساهم في تطوير أداء الفرد.

السؤال 04 : هل كفاءة الأداء تعتبر معيارا للحصول على الترقية ؟

الشكل رقم (40) : كفاءة الأداء معيار للحصول على الترقية

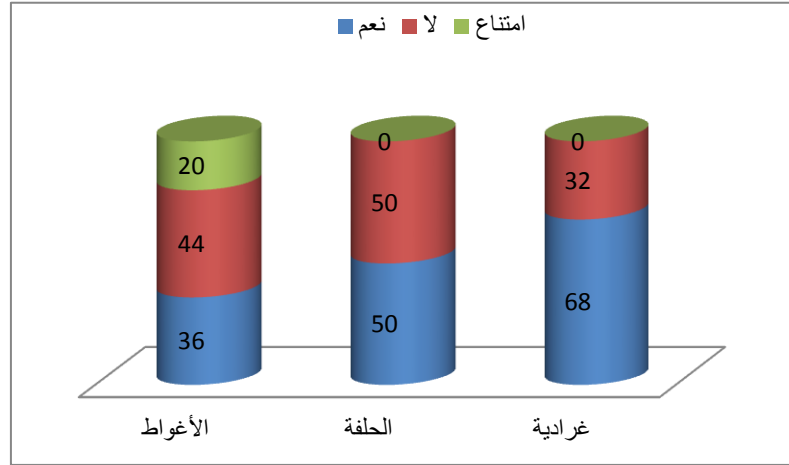
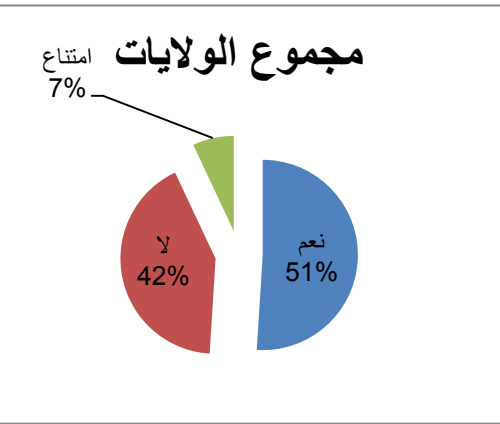


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 46% من الأفراد اعتبرت أن كفاءة الأداء تعتبر معيارا للحصول على الترقية ، ونسبة 48% من الأفراد لم تعتبرها كذلك . و عليه يجب على المديرية العمل على رفع مستوى وعي الأفراد بأهمية عملية تقييم الأداء ، و ارتباطها المباشر بالترقية .

- السؤال 05 : هل لديك الحق في الأغراض عن نتائج تقييم الأداء ؟

الشكل رقم (41) : الحق في الأغراض عن نتائج تقييم الأداء

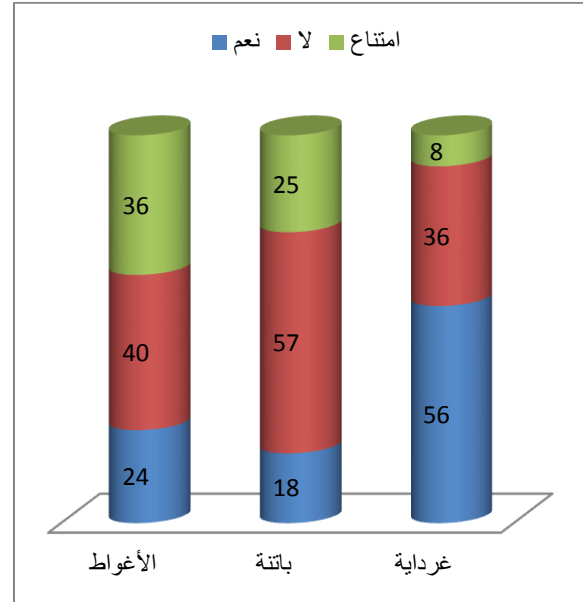
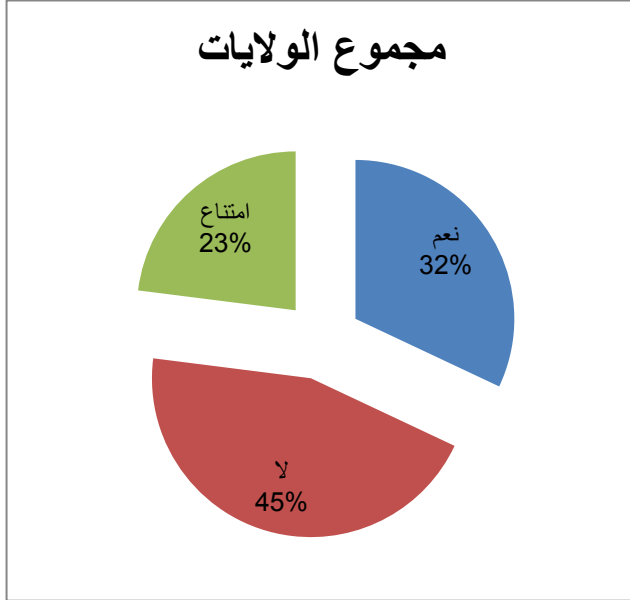


تحليل و مناقشة النتائج :

من العينة اعتبرت أنه ليس لديها الحق في الأغراض على نلاحظ أن نسبة 51 % من الأفراد اعتبرت أنه لديها الحق في الاعتراض نتائج التقييم و نسبة 42 % من العمال لديهم الشجاعة في مواجهة المشرفين على تقديراتهم إذا كانت غير منطقية و عادلة ، هذا مع الأخذ في الحسبان أن نسبة 54.3 % من الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات عبروا بأنه ليس لديهم الحق في الاعتراض وهو ما يمكن أن يعود كونهم قليلي الخبرة في المناصب التي يشغلونها و قلة الاندماج مع العمال في المديرية بالتالي هناك نقص في التواصل بينهم و بين المسؤولين عن التقييم ، و يمكن أيضا ملاحظة أن نسبة 51.7 % من الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات لقروا بأن الاعتراض على نتائج التقييم .

السؤال 06 : هل يتم النظر بجدية لهذا الاعتراض ؟

الشكل رقم (42) جدية النظر للاعتراض



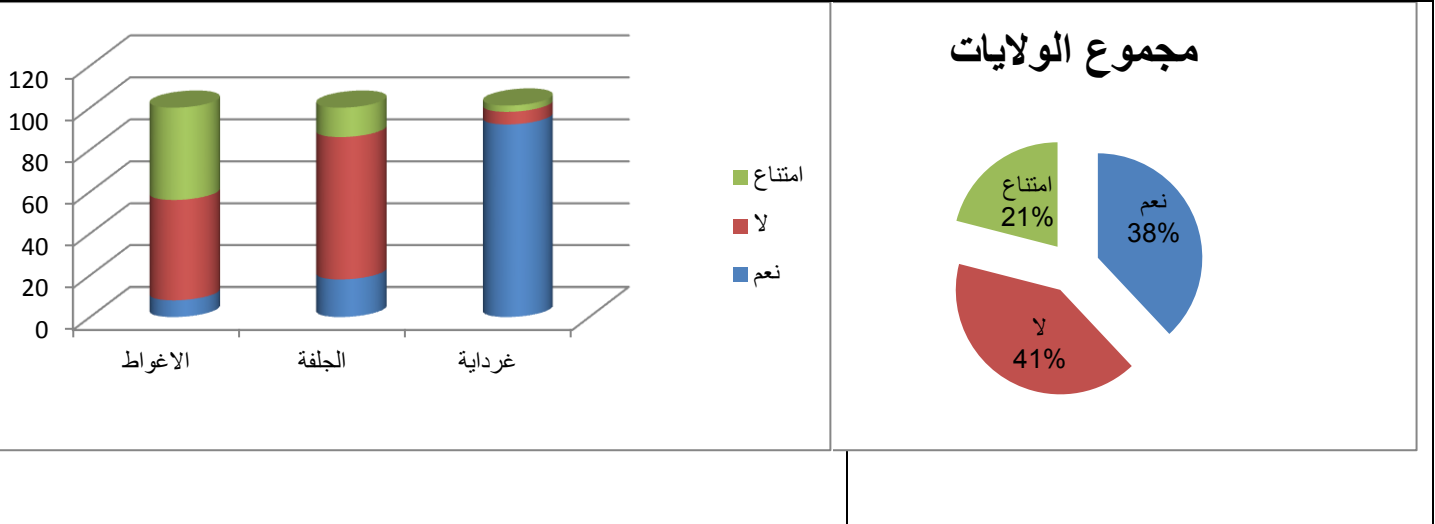
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 32 % من أفراد العينة اعتبروا أنه ينظر إلى الاعتراضات المقدمة على نتائج التقييم بجدية ، و نسبة 35 % أنه لا ينظر إليها بجدية ، أي أن الإدارة لا تولي اهتماما لدراسة هذه الاعتراضات و قبول الطعن فيها . كما من الواجب إعطاء الفرصة للتعبير عن التظلمات و ممارسة حقهم في ذلك حالة وجود شعور بالنظم من نتيجة التقييم ، فمن الواجب منح الفرد العامل حق التظلم .

الاعتراض على نتائج التقييم وهو ما يساهم في جعل المسؤول عن التقييم أكثر جدية و موضوعية و عدالة باعتبار أنه سيكون مسؤولا عن صحة تقديراته

- السؤال 07 : هل تعتبر أن عملية تقييم الأداء في المديرية عادلة

الشكل رقم (43) : عدالة عملية تقييم الأداء

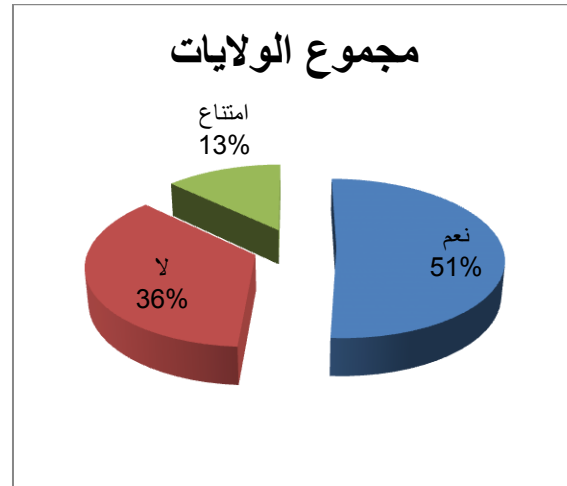
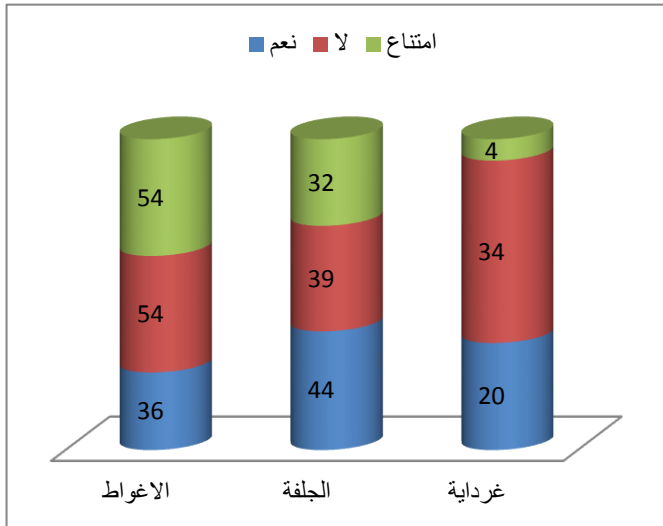


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 38 % من الأفراد تعتبر أن عملية التقييم عادلة و أن نسبة 41 % من الأفراد تعتبرها غير عادلة ، وان نسبة 42.3% من الأفراد المستجوبين امتنعت عن الإجابة يجب أن يكتسب عملية التقييم بالمديرية المصداقية و النزاهة مما يجعل نتائج التقييم أكثر نزاهة و عدالة . يمكن الإشارة إلى نسبة 92 % من الأفراد المستجوبين على مستوى مديرية الشباب غرداية اعتبروا تقييم الأداء عادلة و نسبة 08 % بالنسبة لمديرية الشباب لولاية الأغواط ، و نسبة 18% لمديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة .

- السؤال 08 : هل هناك استراتيجية في تطبيق نظام تقييم الأداء ؟

الشكل رقم (44) : استراتيجية تطبيق نظام تقييم الأداء

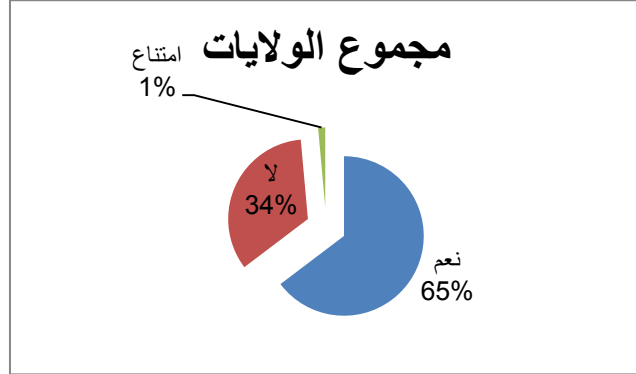
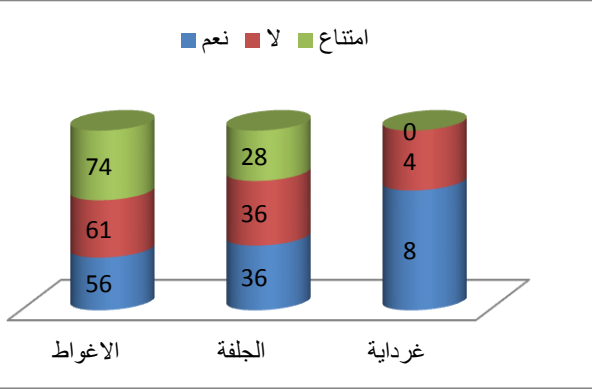


تحليل و مناقشة النتائج :

إعتبرت نسبة 51% من الأفراد أنه هناك استراتيجية في تطبيق نظام تقييم الأداء و نسبة 36% هناك استراتيجية ، يجب الاهتمام بوضع نظام تقييم أداء للموارد البشرية يتناسب و طبيعة الأعمال في المديرية و الموارد البشرية المتوفرة ، فتضع الأساس و تخذ في تصميم و الخطوات اللازمة لإجراء عملية التقييم و يتم ذلك من خلال توضيح أهمية التقييم و مراحل تطبيقه ، مما يكون له الأثر الواضح و الفعال في نجاحه و قبوله .

- السؤال 09 : هل عملية تقييم الأداء تساهم في تطوير أساليب و طرق العمل ؟

الشكل رقم (45) مساهمة عملية تقييم الأداء في تطوير أساليب العمل

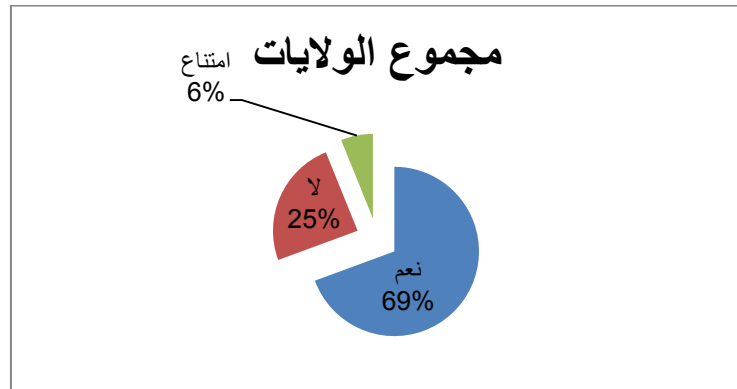


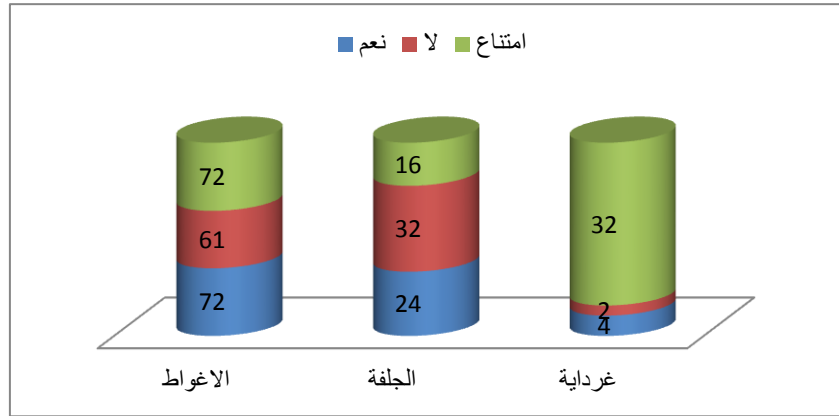
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 63 % من أفراد العينة اعتبرت تقييم الأداء تساهم في تطوير أساليب و طرق العمل بالمديرية ، فمن خلال نتائج الأداء المتوصل إليها يتم توفير معلومات ذات قيمة عن ظروف العمل و مشاكله ، و من ثم تحديد الخطأ في الأداء و التعرف على أسبابه و طرق علاجه و بالتالي المساهمة في تحسين مستويات الأداء بالمديرية .

- السؤال 10 : هل نتائج الأداء تساهم في معرفة و تحديد الاحتياجات التكوينية ؟

الشكل رقم (46) : مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوين



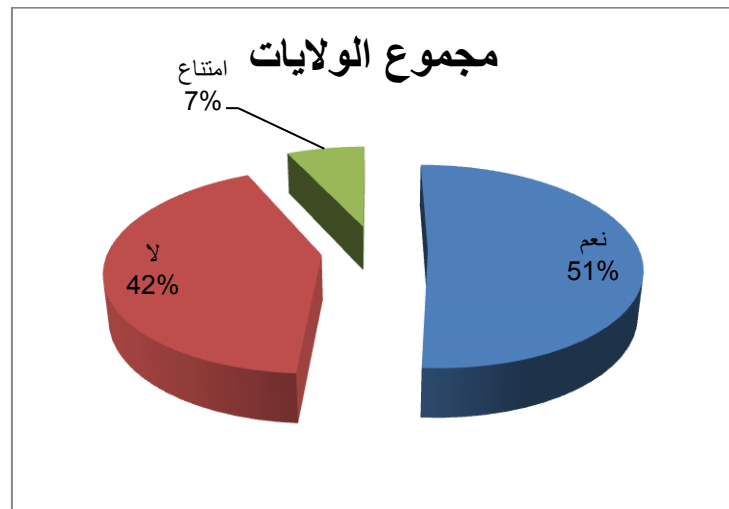


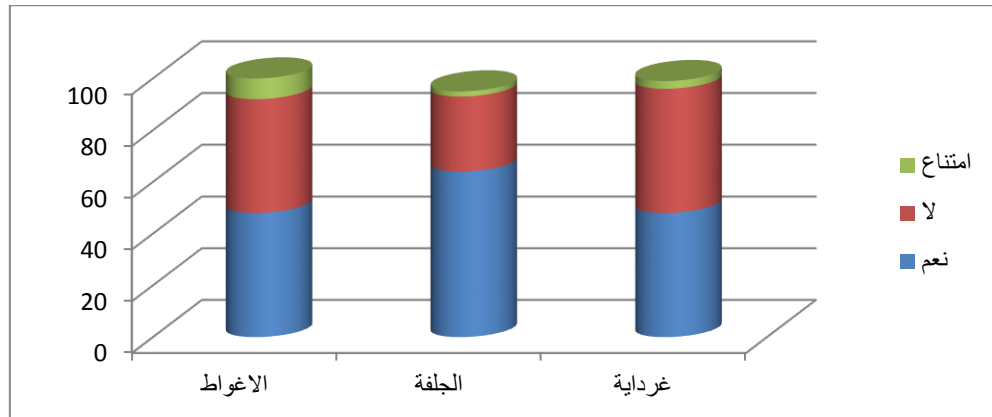
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 68% من افراد العينة اعتبروا أن نتائج تقييم الأداء تساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية ، و هو ما يعزز الاستفادة من نتائج التقييم من أجل استخدامها في تطوير العمل لتحسين أداء الأفراد العاملين ، و زيادة خبراتهم و قدراتهم و مهارتهم و تحسين سلوكهم وبالتالي تحسين مستوى الأداء . من خلال العمل على اكتشاف نقاط الضعف و معالجتها بمختلف البرامج التكوينية . فمختلف البرامج التكوينية على مستوى المديريات تبني على أساس نتائج التقييم .

- السؤال 11 : هل يتم تحديد الحوافز و الرواتب من خلال نتائج تقييم الأداء ؟

الشكل رقم (47) : مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الحوافز و الرواتب



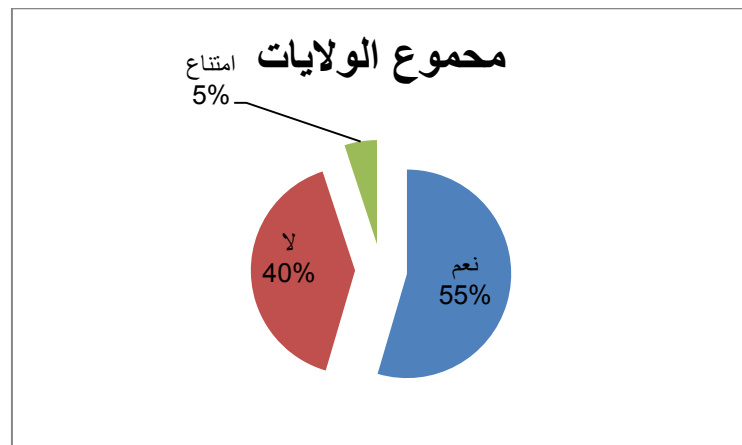


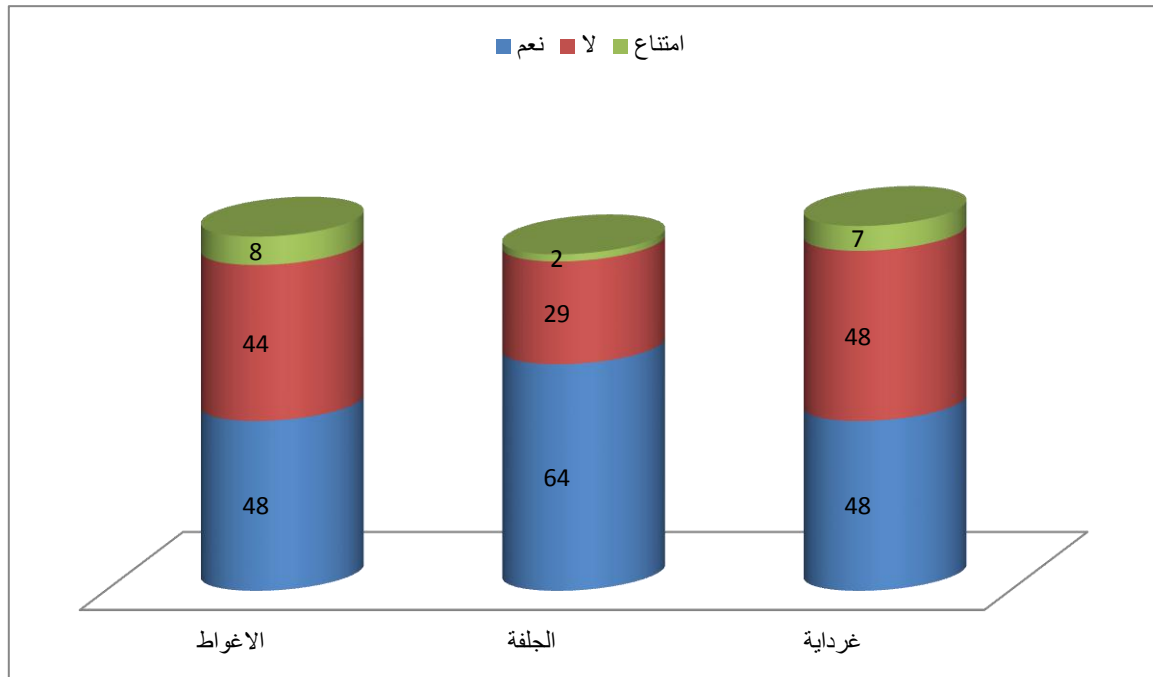
تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 51% تؤكد أنه يتم تحديد الحوافز و الرواتب من خلال نتائج التقييم وهو ما يعطي هذه النتائج مصداقية و وزنا أكبر عند الأفراد العاملين ، من أجل تشجيعهم على العطاء أكثر و الرفع من مستويات الأداء للحصول على الحوافز و المزايا بشكل أفضل .

- السؤال 12 : هل عملية التقييم تساهم في إدراك الفرد العامل مدى مساهمته في تحقيق أهداف المديرية ؟

الشكل رقم (48) : مساهمة عملية تقييم الأداء في إدراك الفرد العامل مدى مساهمته في تحقيق أهداف المديرية



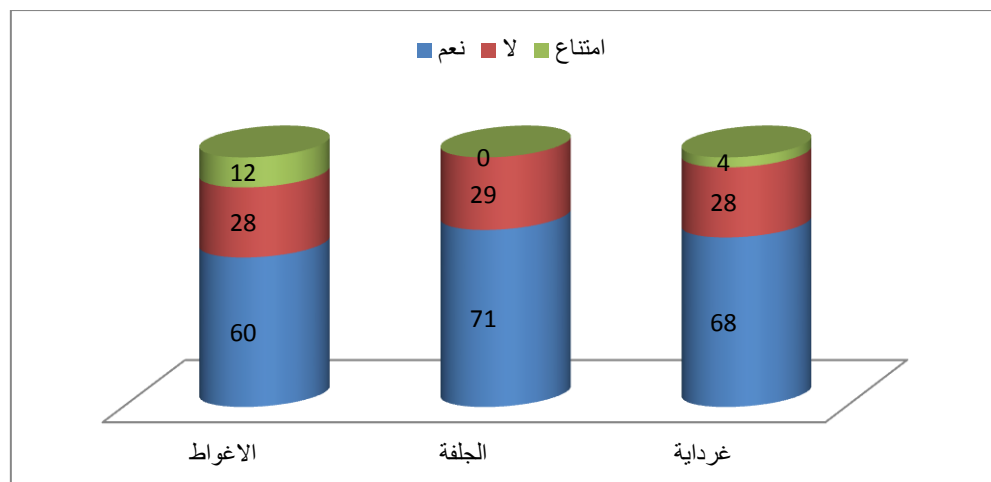
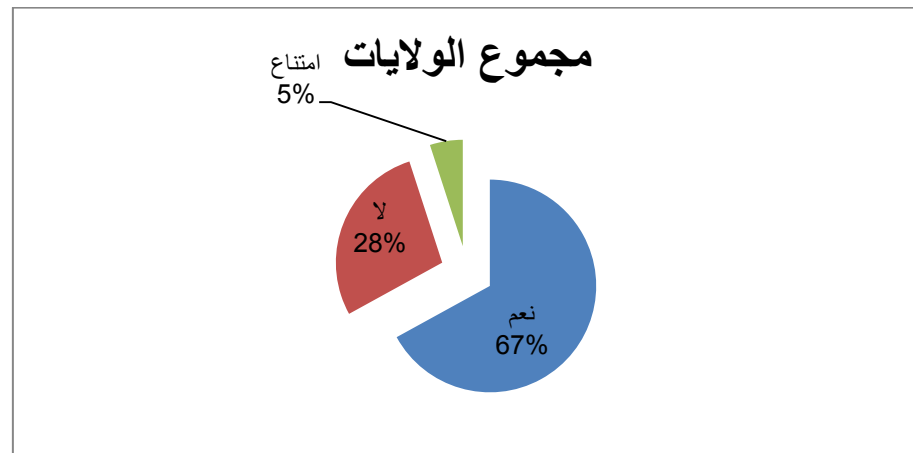


تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة اعتبرت التقييم لا تساهم إدراك الفرد العامل مدى مساهمته في تحقيق أهداف المديرية أما نسبة 40% فقد اعتبروا أن عملية تقييم الأداء تساهم في ذلك ، وهو ما بين أن هناك خلافا في قنوات الاتصال التي تساهم في سيرورة المعلومات بالمؤسسة ، فوجود تغذية عكسية يساعد على إيصال المعلومة للفرد العامل عن نتائج التقييم بصورة دقيقة وواضحة و تبرز مساهماته في تحقيق الأهداف و يكون على إمام بحقيقة أدائه وهو ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء و تحسينه .

- السؤال 13: هل يساهم تقييم الأداء في اكتشاف نقاط القوة و الضعف لدى الفرد العامل و بالتالي تحسين مستوى الأداء ؟

الشكل رقم (49) : مساهمة عملية تقييم الأداء في اكتشاف نقاط و الضعف



تحليل و مناقشة النتائج :

نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة اعتبروا أن تقييم الأداء يساهم في اكتشاف نقاط القوة و الضعف لدى الفرد العامل و يساهم في تحسين أدائه ، إذن فنظام التقييم المستخدم يعتبر وسيلة يتعرف من خلالها على نقاط القوة و الضعف في أدائه وعن طريقها يتم من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف ان ربط نظام الأداء بعلاقة تكاملية مع مختلف الوظائف الأخرى من تخطيط ، اختيار و تعيين و تكوين و تنمية و كذلك نقل و ترقية الأفراد ، يساهم في خلق

الحافز من أجل تحسين مستوى الأداء ومن ثم بلوغ أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة ككل .

تحليل و مناقشة النتائج على ضوء الفرضية :

نستنتج أن نتائج تحليل و مناقشة المحور الخامس الذي يضم 13 عبارة معظم العبارات تخدم الفرضية الرابعة ما عدا عبارات التساؤل (3 ، 4 ، 6 ، 12) .

خلاصة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية المورد الأساسي في المؤسسة الذي لديه القدرة على التفكير والإبداع والتجديد والتطوير، وبالتالي تساهم بشكل مباشر في استمرار نشاطات المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بها وإعطائها المكانة اللائقة في المؤسسة.

فعلى المؤسسة إذن ان تسعى إلى العمل على تسيير هاته الموارد بالشكل الفعال والعمل على الحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل بالشكل الذي يضمن لها الرفع من مستوى أدائها وبالتالي مستوى أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها، فتحقيق الأهداف المسطرة لا يتم إلا من خلال تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم وإشباعها وكذا إرساء روح التعاون والعمل الجماعي، والإصغاء لاقتراحاتهم وأفكارهم.

2-الاستنتاج العام:

إن عرض النتائج المتوصل إليها سيكون تبعا للفرضيات التي تم طرحها والتي بنيت عليه هذه الدراسة، وعلى ضوء ما قام به الباحث من دراسة تهتم بنظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية ودراسة حالة مديرية الشباب والرياضة، ومن خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليها والتي سبق تحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل في:

✓ بينت الدراسة أن التحليل الوظيفي المستخدم يتميز بالقبول باعتبار أنه يحدد مختلف متطلبات الوظيفة بوضوح، كما أنه يساهم في تحديد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة واللازمة للقيام بمهام الوظيفة المختلفة، كما يحدد التحليل الوظيفي على مستوى المديرية الهدف من الوظيفة ومختلف الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، وكذا يبين مختلف مستويات الأداء المطلوب تحقيقها من طرف الأفراد على مستوى المديرية. هذه المعطيات كلها تعتبر أساسية من أجل تحسين مستوى الأداء في المديرية وتوفيرها يعني فعالية التحليل الوظيفي المستخدم في نظام تقييم أداء الموارد البشرية، وهو ما يعود بالفائدة على الفرد العامل وعلى المديرية ككل بتحقيق أهدافها المسطرة.

✓ بينت الدراسة أن هناك خلا في معايير تقييم الأداء المستخدمة، فتبعا لنتائج الدراسة فإن نسبة كبيرة من العمال اعتبرتها غير واضحة، كما أن هاته المعايير لا تشمل كل ما يحيط بالوظيفة.

✓ كما بينت الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة تخضع لتأثير المسؤولين عن عملية التقييم وهو ما تم تسجيله من خلال اجابات الأفراد في المديرية الثلاث (الاغواط، جلفة، غرداية) وبنسبة تفوق 72% أي أنه يوجد تحيز عند تقييم الأداء. أي أن معايير تقييم الأداء على مستوى المديرية لا توضع على أسس سليمة وصحيحة، خاضعة لطبيعة

الوظائف الموجودة وبالتالي تمنع حدوث التحيز لصالح فرد على فرد آخر، وهو ما يؤثر سلبا على فعالية نظام التقييم المتبع، ومن ثم على أداء الأفراد وأداء المديرية ككل.

✓ بينت الدراسة أن الأساليب الموضوعة والمستخدمه في التقييم تساهم في تحسين الأداء، كما أنها مناسبة للهدف من التقييم، وأن أسلوب التقييم المتبع يعتمد على السلوك وعلى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة مسبقا، كما يتم التركيز على أهم الأحداث التي يقوم بها الفرد عند تقييم أدائه.

✓ إن تنوع أساليب تقييم الأداء المستخدمة يساهم في تقيم الموارد البشرية بشكل صحيح وسليم وموضوعي، ومناسب لمتطلبات وطبيعة كل وظيفة وبعيد عن التقديرات والتحيزات الشخصية، فاستخدام أساليب تقييم أداء واضحة ومفهومة بالنسبة للمسؤول عن التقييم والفرد الخاضع للتقييم يساهم في إعطاء هذه المعايير صفة الصدق، وبالتالي إبراز جدية نظام التقييم المتبع ومن ثم تحسين مستوى الأداء.

✓ بينت الدراسة أنه ليس هناك انتظام في تطوير نظام تقييم الأداء المتبع بشكل دوري، وهو ما يؤثر بالسلب على نتائج التقييم باعتباره لا يساير التطورات والتغيرات الحاصلة في متطلبات الوظائف على مستوى المديرية.

✓ بينت الدراسة أن عملية تقيم الأداء تساهم في معرفة الفرد العامل وإدراكه ومساهمته في تحقيق أهداف المديرية، وهو ما يعني توفر قنوات اتصال وتغذية عكسية تساعد على سير المعلومة في المديرية وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم تحقيقه وبنائج أدائهم وبالتالي تحفيزهم للرفع من مستوى الأداء وتحسينه.

✓ بينت الدراسة أن عملية تقيم الأداء تساهم في تطوير أساليب العمل من خلال تحديد الانحرافات ومختلف الاحتياجات التكوينية وتحديد الحوافز.

✓ بينت الدراسة أن عملية تقييم الأداء يساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل، وبالتالي العمل على تنمية نقاط القوة وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف وتجنبها مستقبلاً، ومن ثم تحسين مستوى أداء الفرد وتحقيق أهداف المديرية.

مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة بين كل من التحليل الوظيفي ومعايير تقييم الأداء المستخدمة وطرق أساليب التقييم - من جهة - وفعالية نظام تقييم الأداء من جهة أخرى، أي أنه لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور فعال في تحسين مستوى أداء الأفراد في المؤسسات الرياضية.

الخاتمة

خاتمة عامة:

تنظر المؤسسات الآن إلى العنصر البشري كرأس مال واصل حقيقي تفوق قيمته رأس المال المادي، إذ تعتمد المؤسسات إلى العمل على الحد من الاختلافات بين المهارات والقدرات والخبرات لدى الأفراد، وكذا الاهتمام أكثر بكل من التكوين والتأهيل في مجال تسيير الموارد البشرية من أجل تنميتها والاستفادة الكاملة منها وذلك بتطويرها والعمل على تحسين المستمر للمعارف والمهارات والقدرات، بالشكل الذي يساعد في تقليل الفجوة بين هاته المهارات والقدرات والمعارف، وبين متطلبات الوظائف المختلفة على مستوى المؤسسة.

عرضنا في هذا البحث دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية. وباعتبار أن الاهتمام في هذا البحث منصب على العنصر البشري فقد تم إبراز أهميته في المؤسسة، بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية وأهميتها الإستراتيجية في ذلك، وكذا التعرف على مختلف المتغيرات التي تسمح بتحقيق الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وبما أن الجانب الأبرز في بحثنا هو تقييم أداء الموارد البشرية، فقد تم التعرض له باعتبار أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تتمكن من حكم على مدى دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، فهو وسيلة يتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم معالجة نقاط ضعفه ومحاولة تطوير نقاط القوة.

وبعد وقوفنا على واقع تسيير الموارد البشرية، ونظام تقييم الأداء على مستوى مديريات الشباب والرياضة الثلاث، ومختلف المجهودات المبذولة والمتعلقة بكل من سياسة تسيير الموارد البشرية ومن خلالها نظام تقييم الأداء مع إبراز أهمية وفعالية كل منهما في الرفع من مستوى أداء الأفراد داخل المديرية. اتضح لنا أن استخدام نظام لتقييم الأداء من خلال نماذج للتقييم يظل محدودا، ويتسم باستخدام طرق بسيطة لا تأخذ بعين الاعتبار المعايير المؤثرة في أداء الفرد والعامل فعلا، ومن ثم لا يتم عكس مستوى الأداء الفعلي ولا القدرات والمهارات المتوفرة، وكما تم ملاحظته من

خلال نتائج تحليل الاستمارة ومناقشتها فإن نتائج التقييم تفتقر للعدالة والموضوعية، فهي خاضعة لأهواء وذاتية المسؤولين عن العملية في ظل عدم توفر أسس ومعايير عملية يقوم عليها نظام التقييم.

كما أن نتائج تقييم الأداء المتوصل إليها لا يتم استغلالها استغلالاً أمثل في وضع مختلف البرامج والسياسات والاستراتيجيات، مع وجود رغبة عند المسؤولين عن العملية في استغلال هاته النتائج إلا أن الواقع لا يعكس ذلك.

وعليه، فإن تقييم الأداء يساهم في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد من أجل العمل على تنمية وتطوير نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها. إذن فتقييم أداء الموارد البشرية سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابي في أداء الأفراد إن أحسنت المديرية استخدامه، وبتأكيد إلى تحقيق أثر سلبي إذا أساءت استخدامه. ومن هنا يبرز دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

المراجع:

– الكتب باللغة العربية:

1. ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2003.
2. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العماري، عبد الحميد عبد العاصي، ضحى عبد الرؤوف، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
7. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل علمي، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
8. بوداود عبد اليمين، عطا الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، اتيراك ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009.
9. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
10. حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، 2003.

11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
12. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993.
13. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، 2007.
15. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ، الدار الجامعية، 2000، دون طبعة.
16. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، 2002، ص123.
17. سامي محمد ملحم، مناهج علم النفس في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، 2007.
18. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2000.
19. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
20. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
21. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص87.

22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، العوامل العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، دار الجامعة ، الإسكندرية، ط1، 2001.
23. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، 1997.
24. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص20.
25. عامر قندلجي ، البحث العلمي ومصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
26. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحني نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
27. عبد اللطيف حمزة، مناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، مصر، ط2، 1978.
28. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
29. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2000.
30. فؤاد السيد البهي، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، ط د، 1979.
31. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
32. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.

33. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
34. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007.
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
36. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ، دار وائل للنشر ، عمان، ط2، 2004.
37. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.
38. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
39. مروان عبد الحميد ابراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
40. مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط د، 2005.
41. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.
42. المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 2007.
43. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، ط1، 1999.
44. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، ط1، 2010.

45. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
46. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2005.

- الرسائل الجامعية والأطروحات:

1. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004/2005، ص14.

- المجالات العلمية:

1. زهية موساوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2010.
3. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
4. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

- الملتقيات:

1. عبد المجيد قدي، إشكالية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

– القوانين والنصوص التنظيمية:

1. الجريدة الرسمية، العدد 02، بتاريخ 10 يناير 2010.
2. المرسوم التنفيذي رقم (1/419).
3. القانون رقم 04 – 10 المؤرخ في أوت 2004.

– الكتب باللغة الفرنسية:

1. A. Khemakhem. La dynamique du contrôle de gestion ; Dunod, Paris, 1977.
2. Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, Dunod, Paris, 2001.
3. Chevalier et autres, Gestion des ressources humaines, éd Deback, Québec, 1993.
4. R. Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1989.
5. Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999.

الملاحق

جامعة عمار ثلجي الأغواط
معهد علوم و تقنيات الانشطة البدنية و الرياضية

استبيان

موجه الى الموظفين مديرية الشباب والرياضة

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز رسالة الماستر تخصص تربية حركية لدى الطفل و المراهق بعنوان: " نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية".

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الوثيقة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي أرجو التكرم بالإجابة عليها بطريقة واضحة ودقيقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستبقى سرية، وتستخدم لإثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته.

تقبلوا فائق الشكر والتقدير

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبين

- احمد معلم

- ابوبكر كريبع

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 - 35 سنة

من 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:

I. التحليل الوظيفي

نعم لا امتناع

1. هل المديرية تستخدم التحليل الوظيفي الذي يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة؟ ☐ ☐ ☐

2. هل التحليل الوظيفي يحدد المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالعمل؟

3. هل يوجد تحليل وظيفي لجميع الوظائف في المديرية؟ ☐ ☐ ☐

4. هل التحليل الوظيفي يبين الهدف من الوظيفة لدى الفرد العامل بالمديرية؟ ☐ ☐ ☐

5. هل التحليل الوظيفي يحدد الوجبات والمسؤوليات المختلفة للوظيفة بالمديرية؟ ☐ ☐ ☐

6. هل التحليل الوظيفي يحدد مستويات الأداء المطلوبة؟ ☐ ☐ ☐

7. هل يمكن تحديد معايير تقييم الأداء لكل وظيفة من خلال التحليل الوظيفي

لمختلف الوظائف بالمديرية؟

II. معايير تقييم الأداء المستخدمة:

نعم لا امتناع

1. هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة يمكن تقييم الأداء على أساسها؟ ☐ ☐ ☐

2. هل معايير تقييم الأداء المستخدمة في المديرية واضحة؟

3. هل المعايير التي يتم استخدامها في تقييم الأداء تشمل كل ما يحيط بالوظيفة؟ ☐ ☐ ☐

4. هل معايير التي تستخدم في التقييم تساهم في قياس الأداء بشكل فعال؟ ☐ ☐ ☐
5. هل معايير تقييم الأداء تركز على الأداء الحالي؟ ☐ ☐ ☐
6. هل معايير تقييم الأداء المستخدمة تختلف من وظيفة لأخرى؟ ☐ ☐ ☐
7. هل معايير تقييم الأداء المستخدمة تتأثر بالعوامل الشخصية للمسؤول عن التقييم؟ ☐ ☐ ☐

III. أساليب وطرق تقييم الأداء

1. هل تساهم أساليب تقييم الموضوعية بوضوح في تحسين مستوى الأداء؟ ☐ ☐ ☐
2. هل يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء من خلال نموذج خاص بنظام تقييم؟ ☐ ☐ ☐
3. هل أساليب تقييم أداء الموارد البشرية الموضوعية مناسبة للهدف من التقييم؟ ☐ ☐ ☐
4. طريقة التقييم تتم على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين؟ ☐ ☐ ☐
5. طريقة التقييم تتم على أساس السلوك في العمل؟ ☐ ☐ ☐
6. طريقة التقييم تتم على أساس مقارنة النتائج بالاهداف المسطرة؟ ☐ ☐ ☐
7. هل هناك أثر للتدخلات المسؤولين عن التقييم في تحديد نتائج تقييم الأداء؟ ☐ ☐ ☐
8. هل يتم تحديد مستوى الأداء والسلوك والمهارات على أسس ومعايير موضوعية مسبقا؟ ☐ ☐ ☐
9. هل يتم التركيز على أهم الأحداث التي يقوم بها الفرد العامل وأهم الأخطاء التي يقع فيها عند تقييم الأداء؟ ☐ ☐ ☐

IV. فاعلية نظام التقييم في تحسين مستوى الأداء:

1. هل تطوير نظام تقييم الأداء يتم بشكل فوري؟ ☐ ☐ ☐
2. هل عملية تقييم الأداء تتم بشكل منتظم؟ ☐ ☐ ☐
3. هل يتسم المسؤولون عن تقييم الأداء بالعدل والموضوعية؟ ☐ ☐ ☐
4. هل كفاءة الأداء تعتبر معيارا للحصول على الترقية؟ ☐ ☐ ☐
5. هل لديك الحق في الاعتراض عن نتائج تقييم الأداء؟ ☐ ☐ ☐
- في حالة الإجابة بنعم؟ ☐ ☐ ☐
6. هل يتم النظر بجدية لهذا الاعتراض؟ ☐ ☐ ☐

☐☐☐

7. هل تعتبر أن عملية تقييم الأداء في المديرية عادلة؟

☐☐☐

8. هل هناك استراتيجية في تطبيق نظام تقييم الأداء؟

☐☐☐

9. هل عملية تقييم الأداء تساهم في تطوير أساليب وطرق العمل؟

☐☐☐

10. هل نتائج تقييم الأداء تساهم في معرفة وتحديد الاحتياجات التكوينية؟

☐☐☐

11. هل يتم تحديد الحوافز والرواتب من خلال نتائج تقييم الأداء؟

☐☐☐

12. هل عملية التقييم تساهم في إدراك الفرد العامل مدى مساهمته في تحقيق

أهداف المديرية؟

☐☐☐

13. هل يساهم تقييم الأداء في اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الفرد

العامل وبالتالي تحسين مستوى الأداء؟

نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بعض مديريات الشباب و الرياضة

1- الاشكالية العامة :كيف يمكن أن يؤدي تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين الأداء ؟

2-الفرضية العامة :يساعد نظام تقييم أداء الموارد البشرية القائم على أسس علمية وموضوعية حديثة، في تحسين الأداء وتطوير وتنمية المهارات المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة.

3-الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية.

- تؤثر المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في فعالية نظام التقييم وبالتالي فهي تساهم في تحسين الأداء.

4-أهداف البحث: يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية المتمثلة في:

- التعرف على واقع عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة.

- التعرف على العلاقة بين عملية تقييم الأداء ومردود الأفراد في المؤسسة.

5-المنهج المتبع : هذا الموضوع يقتضي منا استعمال المنهج الوصفي التحليلي انه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا .

6-الاجراءات الدراسة الميدانية :

حسب انتماء الأفراد، كل حسب الولاية: (الأغواط: بلغ العدد 25 فردا، الجلفة. بلغ العدد 28 فردا غرداية: بلغ العدد 25 فردا) إذن فحجم العينة مجتمعة هو 78 فردا بالمديريات الثلاث ، و مدة الزمنية دامت من شهر ديسمبر إلى أواخر أفريل.

7- الاستنتاج العام:

تم التوصل إلى أن تقييم الأداء يساهم في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد من أجل العمل على تنمية وتطوير نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها. إذن فتقييم أداء الموارد البشرية سيؤدي إلى تحقيق أثر إيجابي في أداء الأفراد إن أحسنت المديرية استخدامه، ويتأكد إلى تحقيق أثر سلبي إذا أساءت استخدامه. ومن هنا يبرز دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء.